

# Metodología para promover la perspectiva comunitaria en los equipamientos de proximidad

**BCN**

Ajuntament de  
Barcelona



**Autoría:**

Joana Calsamiglia

Andrea Calsamiglia (Nus Cooperativa)

Oriol Josa (Quepo)

**Supervisión:**

Tona Calvo (Servicio de Acción Comunitaria)

Mireia Morte (Servicio de Acción Comunitaria)

Óscar Rebollo (Servicio de Acción Comunitaria)

**Maquetación:**

Montse Pallarés



Este material está bajo una licencia de Creative Commons. Puedes **compartir y adaptar** el contenido siempre que **reconozcas adecuadamente su autoría**, utilices el material para un uso **no comercial** y lo hagas **bajo las mismas condiciones**.

Para cualquier aspecto relacionado con esta licencia de Creative Commons, contacta con [info@nus.coop](mailto:info@nus.coop).

**METODOLOGÍA PARA PROMOVER  
LA PERSPECTIVA COMUNITARIA  
EN LOS EQUIPAMIENTOS DE PROXIMIDAD**

# Índice

<b>Presentación</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Modo de uso de la guía</b>	<b>9</b>
<b>Resumen de contenidos</b>	<b>14</b>
<b>Las personas y las relaciones</b>	<b>17</b>
<b>La organización colectiva</b>	<b>23</b>
<b>El uso del espacio público</b>	<b>36</b>
<b>La comunicación</b>	<b>38</b>
<b>Fichas</b>	<b>41</b>
<b>Anexo sobre comunicación</b>	<b>172</b>

## Agradecimientos

Agradecemos muy especialmente la implicación y el compromiso de las personas de los equipamientos que han formado parte de la prueba piloto:

Laia Serra, dinamizadora del Espai Antoni Miró Peris (el Clot)  
Elvira Cardos, directora del Centro Cultural La Farinera del Clot (el Clot)  
Elio Vera, director del Centro Cívico Ciutat Meridiana  
Gemma Martín, dinamizadora del Centro Cívico Ciutat Meridiana  
Abraham Prat, coordinador del Casal de Barrio Besòs (el Besòs i el Maresme)  
Joan Punset, coordinador del Casal de Barrio Can Travi (la Vall d'Hebron)

También queremos agradecerlo a las personas activistas, voluntarias, participantes, técnicas y profesionales que han participado en la formación, que hemos entrevistado y que nos han asesorado:

Alfred Porcar, proyecto Radars del Guinardó  
Mireya Gasol, Servicios Sociales Guinardó (el Guinardó)  
Noèlia Sotus, cooperativa de consumo La Seca (el Poble-sec)  
Pepe Ramos, cooperativa de consumo La Seca (el Poble-sec)  
David Vallverdú, Ateneu L'Harmonia (Sant Andreu de Palomar)  
Helena Ojeda, Ateneu L'Harmonia (Sant Andreu de Palomar)  
Mar Griñón, Espacio de Personas Mayores Montserrat Olivella (L'Eixample)  
Helena Guiu, Espacio Joven La Fontana (Gràcia)  
Marcel·lí Puig, Casal de Barrio Ton i Guida (las Roquetes)  
Maria Pérez, Casal de Barrio Torre de la Sagrera (la Sagrera)  
Albert Rojas, Ateneu La Bòbila (Porta)  
Albert Villacampa, Ateneu La Bòbila (Porta)  
Agustín Martínez, Ateneu La Bòbila (Porta)  
Joan Puigbò, Ateneu La Bòbila (Porta)  
Iñaki Wensell, Centro Cívico La Barraca (la Sagrera)  
Paula Escribano, investigadora de GRAFO-UAB, Bellaterra  
Adelaida Morte, Escuela de Adultos de la Verneda (la Verneda)  
Bernat Oró, Escuela de Adultos de la Verneda (la Verneda)  
Andreu Camprubí, El Risell, SCCL  
Francisco Rubio, La Fundició (Bellvitge, L'Hospitalet)  
Hernán María Sampietro, Asociación ActivaMent (Barcelona)  
Amadeu Mora, Red de Centros Cívicos de Gerona (Gerona)  
Agustí Giralt, La Lleialtat Santsenca (Sants)  
Beatriz Liebe, Centro Cívico Baró de Viver (Baró de Viver)  
Arturo Figueroa, Casal de Barrio La Prosperitat (la Prosperitat)  
Sandra Martínez, Casal de Barrio La Cosa Nostra (Can Peguera)  
Asun Lloret, Casal de Barrio Espai 210 (la Sagrada Família)  
Aidà Almirall, Casal de Barrio Pou de la Figuera (Sant Pere)  
Claudio Cattaneo, miembro de Can Masdeu (Canyelles)  
Ainhoa Roca, miembro de Can Masdeu (Canyelles)  
Adrian Crescini, codirector de La Xixa Teatre  
Claudia Manyà, IGOP-UAB  
Adolf Fernández, técnico de Licencias del Uso del Espacio Público  
Rocío Benito, jefa de Servicios Jurídicos de Sant Martí

# Presentación

Vivimos en una sociedad en la que parece haber triunfado la ideología de la individualización. Cada cual debe procurar arreglárselas por su cuenta y, si necesita a los demás, si necesita ayuda, es mejor que no lo diga muy alto, ya que corre cierto riesgo de perder el aura de autosuficiencia, competitividad y emprendimiento que en nuestros tiempos tanto se asocia a la idea de éxito.

Pero sabemos bien que los demás somos nosotros, que uno solo no es nadie, que vivir es convivir, que nos necesitamos porque somos seres sociales, y es lo social, lo colectivo, lo que nos hace personas y nos permite, así sí, salir adelante.

El sentido de las acciones y los proyectos comunitarios es construir vínculos sociales, relaciones sociales de cooperación y solidaridad que representen respuestas colectivas a los retos y problemas sociales. Sin duda, los equipamientos de proximidad deben ser piezas clave para permitirlo y promoverlo.

Nos imaginamos los equipamientos (bibliotecas, centros cívicos, casales, etc.) como plazas públicas, espacios de encuentro y de relación, lugares donde reunirse para hacer cosas de manera conjunta.. En definitiva, como motores de acciones y proyectos comunitarios.

Pero también sabemos que construir entre todos proyectos colectivos no es algo que llevemos muy incorporado en nuestros aprendizajes estándares. Tenemos que querer, pero también tenemos que poder y saber trabajar colectivamente, cooperar. Ese es el sentido de la presente guía metodológica: que nos aporte reflexiones, conocimientos, instrumentos y herramientas que puedan facilitar a los equipos de los centros de proximidad, independientemente de cuál sea su principal función, convertirse en motores de acciones y proyectos comunitarios.

Óscar Rebollo Izquierdo  
Director del Servicio de Acción Comunitaria  
Gerencia de Derechos de Ciudadanía, Participación y Transparencia  
Ayuntamiento de Barcelona

# Introducción

Desde el Servicio de Acción Comunitaria del Ayuntamiento de Barcelona se ha querido crear una metodología para promover la **perspectiva comunitaria en los equipamientos de proximidad**. Para ello, se ha llevado a cabo una prueba piloto con los siguientes equipamientos:

- Casal de Barrio Besòs (Sant Martí)
- Casal de Barrio Can Travi (Horta-Guinardó)
- Espai Antoni Miró Peris (Sant Martí)
- Centro Cívico Ciutat Meridiana, Casal de Barrio Torre Baró, Casal de Barrio Vallbona (Nou Barris)

Estos equipamientos han participado en una diagnosis para evaluar las necesidades de todos ellos en cuanto a la perspectiva comunitaria. A partir de esta diagnosis, se ha elaborado una formación, en la que han participado las siguientes entidades:

- Ateneu L'Harmonia
- Ateneu La Bòbila
- Calàbria 66
- Casal de Entidades Mas Guinardó
- Casal de Barrio Bac de Roda-Poblenou
- Casal de Barrio Besòs
- Casal de Barrio Can Travi
- Casal de Barrio Congrés-Indians
- Casal de Barrio Prosperitat
- Casal de Barrio del Poblenou
- Casal de Barrio Diagonal Mar
- Casal de Barrio Espai Antoni Miró Peris
- Casal de Barrio Espai 210
- Casal de Barrio La Cosa Nostra
- Casal de Barrio La Pau
- Casal de Barrio La Vinya
- Casal de Barrio Ton i Guida
- Casal de Barrio Torre Baró
- Casal de Barrio Torre de la Sagrera
- Casal de Barrio Vallbona
- Casal Font d'en Fargues
- Centro Cívico La Farinera del Clot
- Centro Cívico La Sagrera-La Barraca
- Centro Cívico Zona Nord
- Centro Municipal de Cultura Popular de Sant Andreu
- Espai Antoni Miró Peris
- Espacio de Personas Mayores Montserrat Olivella
- Espacio Joven La Fontana
- Transformadors

Tras la diagnosis y la formación, los equipamientos de la prueba piloto han participado en unas tutorías para desarrollar algún aspecto concreto. A partir del

proceso con los equipamientos de la prueba piloto, y la formación con otros equipamientos, hemos recogido las buenas prácticas, los ejemplos y los retos a partir de los cuales hemos sistematizado algunas herramientas para seguir avanzando hacia una perspectiva comunitaria.

Queremos agradecer especialmente la participación de los casales de barrio de la prueba piloto, así como de todos los equipamientos que han participado en la formación y han contribuido con su apoyo, ejemplos, entrevistas y aportaciones.



## Modo de uso de la guía

Esta guía está dirigida a personas implicadas en el funcionamiento de los equipamientos de proximidad con interés por la mirada comunitaria: ciudadanía, personal técnico de los equipamientos o de otros servicios de proximidad y su red.

Encontrarás dos apartados diferenciados: una primera parte con los **apuntes** y una segunda parte con las **fichas**.

Los **apuntes** tienen unas pinceladas teóricas como introducción a los siguientes temas:

- **Las personas y las relaciones:** poder, cuidados y conflicto
- **La organización colectiva:** participación ciudadana, modelos de gobernanza y trabajo en red
- **El uso del espacio público**
- **La comunicación**

Las **fichas** son subtemas u objetivos, asociados a los apuntes, e incluyen herramientas, estrategias y ejemplos para profundizar o para poner en práctica lo que se plantea en los apuntes. En ocasiones, hay unos requisitos previos o recursos complementarios.

La guía está pensada para leerla seguida o bien dirigirse directamente a unos apuntes o a una ficha y usarla, sin tener que pasar por el resto del texto. En caso de que alguna ficha tenga un requisito previo, se especificará. Al final encontrarás un anexo sobre **comunicación**, que también incluye fichas, pero ordenadas como un proceso de inicio a fin.

Para facilitar la navegación por el documento, encontrarás, asimismo, enlaces a otros apartados del texto, o bien enlaces a internet. Estos están resaltados en azul oscuro y negrita. Para agilizar la lectura, en los apartados de introducción de los capítulos o de descripción de la temática de las fichas hay texto resaltado en negrita. Por otra parte, el diseño ayuda a distinguir qué es una **herramienta (verde)**, un **ejercicio (lila)** o un **ejemplo (azul)**. Los ejemplos han sido seleccionados con varios criterios; algunos por su replicabilidad, otros por su singularidad. Tal vez haya otros equipamientos que tengan ejemplos similares y, muy probablemente, habrá ejemplos que eches de menos.

En esta guía hemos optado por el uso del lenguaje inclusivo y con perspectiva de género. Cuando nos referimos a las personas, hacemos uso del genérico femenino.

	<b>Apuntes</b>	<b>Fichas</b>	<b>Página</b>
<b>Personas y relaciones</b>	Poder (pp. 15-16)	Ficha 1. ¿Qué me mueve?	41
		Ficha 2. Los roles en el equipamiento	43
		Ficha 3. Posicionamiento	47
		Ficha 4. Revisar los privilegios	50
	Cuidados (pp. 16-17)	Ficha 5. Espacios de cuidados y gestión emocional	53
		Ficha 6. La acogida, el seguimiento y la despedida en los equipamientos de proximidad	58
	Conflicto (pp. 17-19)	Ficha 7. Comunicación no violenta	62
		Ficha 8. Conflicto interpersonal	64

	<b>Apuntes</b>	<b>Fichas</b>	<b>Página</b>
<b>Organización colectiva</b>	Participación ciudadana (pp. 21-23)	Ficha 9. Accesibilidad en los espacios con criterios plurales (diversidad)	69
		Ficha 10. Poder y roles en los espacios de participación y decisión	76
		Ficha 11. Implicar a más gente	79
		Ficha 12. Modelos de programación participada, colectiva o autogestionada: el papel activo de entidades, colectivos y personas	85
		Ficha 13. El voluntariado y el activismo. La ciudadanía como motor del equipamiento	90
		Ficha 14. Contraprestación	98
	Gobernanza y toma de decisiones (pp. 23-29)	Ficha 15. Modelo de gobernanza e implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones	102
		Ficha 16. Tipología de decisiones	109
		Ficha 17. Toma de decisiones por consenso y otros métodos	111
		Ficha 18. Herramientas 2.0 para la toma de decisiones	117
		Ficha 19. Revisar cómo hacemos las reuniones y asambleas	124
		Ficha 20. Herramientas para la facilitación de reuniones y asambleas	130
	Trabajo en red (pp. 29-32)	Ficha 21. Registro de los acuerdos y seguimiento de la toma de decisiones	134
		Ficha 22. El equipamiento de proximidad como espacio de sensibilización en la diversidad y desestigmatización	136
		Ficha 23. Los recursos comunitarios del equipamiento y del territorio. Detección y atención en el equipamiento u ofrecimiento, derivación y acompañamiento de personas en situación de vulnerabilidad(es) a otros servicios	142
		Ficha 24. El trabajo en red entre el equipamiento y otros agentes sociales	151
		Ficha 25. El papel de los equipamientos en los espacios de trabajo en red y de coordinación del territorio	157

	<b>Apuntes</b>	<b>Fichas</b>	<b>Página</b>
<b>Organización colectiva</b>	Participación ciudadana (pp. 21-23)	Ficha 9. Accesibilidad en los espacios con criterios plurales (diversidad)	69
		Ficha 10. Poder y roles en los espacios de participación y decisión	76
		Ficha 11. Implicar a más gente	79
		Ficha 12. Modelos de programación participada, colectiva o autogestionada: el papel activo de entidades, colectivos y personas	85
		Ficha 13. El voluntariado y el activismo. La ciudadanía como motor del equipamiento	90
		Ficha 14. Contraprestación	98
	Gobernanza y toma de decisiones (pp. 23-29)	Ficha 15. Modelo de gobernanza e implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones	102
		Ficha 16. Tipología de decisiones	109
		Ficha 17. Toma de decisiones por consenso y otros métodos	111
		Ficha 18. Herramientas 2.0 para la toma de decisiones	117
		Ficha 19. Revisar cómo hacemos las reuniones y asambleas	124
		Ficha 20. Herramientas para la facilitación de reuniones y asambleas	130
	Trabajo en red (pp. 29-32)	Ficha 21. Registro de los acuerdos y seguimiento de la toma de decisiones	134
		Ficha 22. El equipamiento de proximidad como espacio de sensibilización en la diversidad y desestigmatización	136
		Ficha 23. Los recursos comunitarios del equipamiento y del territorio. Detección y atención en el equipamiento u ofrecimiento, derivación y acompañamiento de personas en situación de vulnerabilidad(es) a otros servicios	142
		Ficha 24. El trabajo en red entre el equipamiento y otros agentes sociales	151
		Ficha 25. El papel de los equipamientos en los espacios de trabajo en red y de coordinación del territorio	157

	<i>Apuntes</i>	<i>Fichas</i>	<i>Página</i>
<b>Uso del espacio público</b>	Uso del espacio público (pp. 35-36)	Ficha 26. El equipamiento como espacio público	159
		Ficha 27. Estrategias para el uso del espacio público desde el equipamiento	167
<b>Comunicación</b>	Comunicación (pp. 37-39)	Anexo sobre comunicación	171
		El plan de comunicación: un instrumento vivo y colectivo, un proceso para todo el casal	177
		Sobre nosotras: elementos básicos de la comunicación del equipamiento	183
		Quién y qué comunica en el equipamiento: el músculo comunicativo. Personas, espacios y herramientas	189
		Trabajando la comunicación interna: con la gente que forma parte de nuestro “nosotras”	208
		Trabajando la comunicación externa: con nuestra red de actores, nuestras relaciones estratégicas	211
		Trabajando la comunicación pública: desarrollando contacto y relación con aquellas personas que no nos conocen	213
		Calendario	215
		Presupuesto y recursos	217

# Resumen de contenidos

## Las personas y las relaciones

Las personas y las relaciones son el eje central de la perspectiva comunitaria. Dedicaremos el primer capítulo a desgranar aspectos sobre el poder, los cuidados y los conflictos. Encontrarás algunos **apuntes sobre el poder** y diferentes actividades para reflexionar al respecto: en la **Ficha 1**, sobre **qué nos mueve**; en la **Ficha 2**, sobre cuáles son **los roles en el equipamiento** (haciendo un mapeo de los roles o bien usando herramientas para diferenciar cuando hablamos desde un “sombrero” concreto); y en la **Ficha 3**, sobre cómo definir nuestro **posicionamiento** dentro del equipamiento y ver cómo nos puede ayudar a desarrollar nuestra labor con claridad. Cuando **trabajamos en equipo**, nos puede ser de gran utilidad la **Ficha 4**, para **revisar nuestro propio rango y nuestros privilegios**.

Cuando hablamos de personas y de grupos, debemos tener muy presentes algunos **apuntes sobre los cuidados**, tanto individuales como colectivos, para poner la vida en el centro. Así, la **Ficha 5** se centra en establecer **espacios de cuidado y de gestión emocional** y la **Ficha 6** pone el foco en **la acogida, el seguimiento y la despedida** de las personas en el grupo.

En momentos de cierta tensión o malestar entre personas o en los grupos, puede ser útil consultar los **apuntes sobre el conflicto**. Con respecto a la **comunicación** dentro de los equipos, en la **Ficha 7** podemos obtener algunas pautas de la **comunicación no violenta**, para poder expresarnos con asertividad o evitar malentendidos, o, si estamos abordando situaciones de mayor tensión, se recomienda consultar la **Ficha 8**, sobre los **conflictos interpersonales**.

## La organización colectiva

Si entendemos que los equipamientos de proximidad son escenarios y laboratorios ideales para generar proyectos y experiencias que impulsen la participación, nos puede ser útil consultar los **apuntes sobre participación ciudadana**, donde abordamos los diferentes tipos de participación: la individual y colectiva, la comunitaria y la política e institucional, creando entornos de relación —donde se lleva a cabo un dar y recibir que enriquece a las personas— y de construcción colectiva significativa para impulsar, llevar a cabo y decidir sobre aspectos que contribuyen a la mejora de la vida de las personas y del entorno. Los equipamientos de proximidad deben ser espacios donde se promuevan estos tipos de participación.

Para fomentar la participación podemos consultar la **Ficha 9**, sobre la **accesibilidad a los espacios con criterios plurales**, o la **Ficha 10**, para plantearnos el **poder y los roles en los espacios de participación y de decisión** de los equipamientos de proximidad. La **Ficha 11** trata sobre **implicar a más gente**, ya que suele ser un reto y, al mismo tiempo, una necesidad. En la **Ficha 12** encontrarás los **modelos de programación participada, colectiva o autogestionada**. La **Ficha 13** trata sobre cómo el **voluntariado y el activismo** nos ayudan a entender

**la ciudadanía como motor del equipamiento.** En la **Ficha 14** exponemos otro modo de fomentar la participación a través de las **contraprestaciones**.

Con respecto a la organización de los equipamientos de proximidad, podemos tener en cuenta los **apuntes sobre modelos de gobernanza y toma de decisiones**. Conoceremos ejemplos y herramientas de gobernanza, especialmente relevantes para la **implicación de la ciudadanía**, como veremos en la **Ficha 15**.

Más allá de la gobernanza del propio equipamiento, nos puede ser útil tener algunas nociones sobre la toma de decisiones. Por una parte, los **tipos de decisiones (Ficha 16)** y, por otra, los **métodos de toma de decisiones como el consenso (Ficha 17)**, así como las **herramientas 2.0 que podemos utilizar para la toma de decisiones (Ficha 18)**. Finalmente, veremos algunas pistas sobre la **facilitación y dinamización de reuniones y asambleas, revisaremos cómo las hacemos (Ficha 19)**, examinaremos algunas **herramientas concretas de cómo hacerlo (Ficha 20)** y **haremos el registro y el seguimiento de los acuerdos tomados (Ficha 21)**.

Como los equipamientos de proximidad están inmersos en la realidad del barrio, y de varias temáticas, hemos incluido unos **apuntes sobre trabajo en red**, así como herramientas para ampliar la mirada y ver cómo acoger lo individual desde lo colectivo. En este sentido, pueden ser de utilidad la **Ficha 22, para trabajar el equipamiento de proximidad como espacio de sensibilización en la diversidad y desestigmatización**, o la **Ficha 23, para promover recursos comunitarios del equipamiento y del territorio a través de la detección de personas en situación de vulnerabilidad(es)**. Por otra parte, también veremos formas de **trabajo en red entre el equipamiento y otros agentes sociales (Ficha 24)** o en **espacios de coordinación del territorio (Ficha 25)**.

## El uso del espacio público

Concebir el espacio público y sus usos de manera amplia nos ayuda a conceptualizarlo como espacio comunitario y, al mismo tiempo, a ver el potencial como extensión de los equipamientos de proximidad. La pertenencia, la dependencia, la autonomía, la accesibilidad o la diversidad son elementos clave. Podemos explorar más acerca de ello en los **apuntes sobre el uso del espacio público** y ver estrategias en la **Ficha 26, sobre el equipamiento como espacio público**, y en la **Ficha 27, sobre el uso del espacio público desde el equipamiento de proximidad**.

## La comunicación

Ir hacia un enfoque de la comunicación comunitaria requiere de un planteamiento de la comunicación como comunicación relacional y popular que sea trans-

versal, estratégica y transformadora. Para ello, puedes consultar los **apuntes sobre comunicación comunitaria** y el **anexo sobre comunicación**, donde se desarrolla toda una estrategia para desplegar la comunicación comunitaria desde los equipamientos de proximidad con una serie de fichas secuenciales que permitirán elaborar el plan de comunicación; reflexionar sobre el “nosotras” que comunica y el “músculo comunicativo”; trabajar la comunicación interna, la comunicación externa y la comunicación pública; y establecer un calendario y un presupuesto para hacerlo.



# Las personas y las relaciones

## Apuntes sobre el poder<sup>1</sup>

Siempre que dos personas o más se relacionan, se generan dinámicas y relaciones de poder. Culturalmente, asociamos el **poder** al abuso de poder, pero si lo entendemos como potencial, como **capacidad de hacer**, puede ser bueno o malo en función de cómo lo utilizemos. Tener poder nos da **privilegios**, así como **responsabilidades**. Podemos hablar de un buen uso del poder cuando hay una conciencia del poder, una legitimidad y un equilibrio entre los derechos y los deberes que comporta.

Denominamos **rango** al poder que tiene una persona en relación con otras personas fruto de la suma de los privilegios, los beneficios y las ventajas que tiene en un contexto determinado, más o menos amplio. Es todo lo que nos da un reconocimiento o una situación de comodidad. Podemos hablar de tres tipos:

- **Rango social:** depende del contexto social y cultural —la identidad y la expresión del género, la orientación del deseo, la raza, la clase social, el nivel educativo, el nivel socioeconómico, la salud, la edad, la apariencia física, el estado civil, el estilo de vida, etc.—.
- **Rango contextual:** proviene de las estructuras, las creencias y los valores que tiene un grupo o contexto determinado. Puede hacer referencia a la posición formal, a la antigüedad o a la sintonía con los valores.
- **Rango psicológico y espiritual:** se basa en las propias cualidades y capacidades, la manera de entender y de vivir la vida, de sentir confianza en una misma y en la vida, de hacer frente a los retos y de gestionar las emociones y las relaciones.

Según el tipo de rango, nos puede venir dado (de nacimiento, por herencia o por condición) o bien adquirido (fruto de un trabajo y esfuerzo personales).

Hay aspectos en los que tenemos más rango (nos sentimos cómodas, seguras, con capacidad de incidir en el entorno) y aspectos en los que tenemos menos (nos sentimos poco tenidas en cuenta, inferiores, inseguras o con obligación de adaptarnos). Tenemos más conciencia de nuestro rango bajo —porque lo sufrimos— y más capacidad para identificar el rango alto en las demás, y más dificultad para ver nuestro rango alto —porque lo tenemos normalizado, porque no nos hace sufrir o porque lo minimizamos—.

1. La visión de poder, rango y privilegios que exponemos aquí está basada en la psicología orientada a procesos o trabajo de procesos, iniciada por Arnold Mindell. Puedes consultar la bibliografía en el apartado “Fuentes y más información”.

La inconsciencia de rango nos puede llevar a **menospreciar** o minimizar los pensamientos y las emociones de las personas con menor rango, a determinar o **imponer** el estilo, el ritmo y la disponibilidad para la comunicación, a actuar con falta de interés o **superioridad** o a sentir cierta frialdad en relación con quien pide un cambio o cuestiona el orden establecido, considerando que eso no nos incumbe. Desde un rango alto, es fácil que ante un conflicto pensemos que es problema de la otra persona y veamos sus reacciones como incomprensibles, ilógicas o excesivas, o bien lo afrontemos con actitud de superioridad o paternalista.

Tomar **conciencia** de nuestro **rango** y nuestros **privilegios**<sup>2</sup>, aceptándolos y poniéndolos a nuestro servicio, al de las demás y al servicio de lo que hacemos es la clave para utilizarlos de forma **responsable**.

El primer paso es **identificar** el rango y los privilegios que tenemos, conectar con ellos y disfrutarlos. Cuanto más conscientes somos al respecto, más fácil es salir del rol de víctima y pasar a la acción, pues adquirimos autoestima, confianza y seguridad, somos más útiles para los proyectos en los que participamos y tenemos más facilidad para tomar decisiones y bregar con dificultades y conflictos.

Para profundizar más en este tema, puedes consultar las siguientes fichas:

**Ficha 1. ¿Qué me mueve?**

**Ficha 2. Los roles en el equipamiento**

**Ficha 3. Posicionamiento**

**Ficha 4. Revisar los privilegios**

**Ficha 10. Poder y roles en los espacios de participación y decisión de los equipamientos de proximidad**

## Apuntes sobre los cuidados<sup>3</sup>

Participando o trabajando en espacios o proyectos a menudo vivimos **angustias** y **malestares** que nos llevan a quemarnos, desmotivarnos o incluso decidir dejarlos. Puede deberse a diferentes visiones del proyecto, a las dinámicas de poder, a la poca participación o falta de democracia interna, a la inexistente o inadecuada gestión de los conflictos, a la imposibilidad de conciliar la vida

2. Teoría basada en la psicología orientada a procesos o trabajo de procesos fundada por Arnold Mindell.

3. Texto basado en **“Traçant vides dignes: cap a una economia feminista. Guia de recursos per aplicar la mirada feminista de l'economia als espais associatius”**, elaborada por **Matriu** y el **Consejo Nacional de la Juventud de Cataluña**.

profesional o los espacios de participación con la vida personal, a la desigual distribución de tareas o a las violencias que nos afectan. En nuestra sociedad, los espacios colectivos suelen estar demasiado **enfocados a los resultados**, lo que dificulta poner las **necesidades de las personas** en el centro. Desde la mirada feminista, los cuidados se convierten en un mecanismo de supervivencia, resistencia y transformación social, y los equipamientos de proximidad pueden también incorporar esta lógica a su planteamiento. Más allá de su **dimensión productiva** —talleres, cursos, actividades, subvenciones o proyectos—, los equipamientos generan un ecosistema de **relaciones, interacciones y convivencias** que es muy importante y fundamental en su razón de ser y que hay que cuidar para favorecer que sean espacios sanos y democráticos que velen por el bienestar de la comunidad.

Las formas de organización que garanticen la sostenibilidad de la vida son un reto, y se necesitan herramientas para que se haga desde la corresponsabilidad e independientemente del sexo, el género, el origen, la clase social u otras condiciones.

Las tareas reproductivas son las que sostienen las productivas, porque generan las condiciones para que sean posibles. Para que haya actividad en el equipamiento, debe haber espacios físicos limpios y mantenidos, abastecimiento de material y recursos, mantenimiento de las infraestructuras, equipos de trabajo y colectivos con una buena salud emocional, atención a las necesidades y accesibilidad a colectivos específicos, etcétera. Para cubrir estos aspectos es necesario identificarlos y ser conscientes de que se quieren abordar o priorizar —hay que ser realista sobre hasta dónde se puede llegar con los recursos que se tienen—, planificarlo y establecer mecanismos para que estén en el centro de la política del equipamiento. Los aspectos relacionados con los **cuidados** se tratan con frecuencia desde **espacios informales**, por los pasillos o a la hora del café, y es muy sano que eso ocurra. Pero también es importante **crear mecanismos** y espacios formales por, como mínimo, dos razones: garantizar su existencia y visibilizar la necesidad de abordar los cuidados. Podemos establecer protocolos y estrategias de cuidados para el día a día, crear e incorporar al organigrama espacios y funciones de cuidados, etcétera.

Es importante que las personas que gestionan los equipamientos se pregunten qué tipo de equipamiento quieren en relación con la sostenibilidad relacional y emocional y que reflexionen sobre qué espacios y estructuras se deben crear para hacerlo posible, integrando, al mismo tiempo, la diversidad del territorio al que pertenecen.

Para profundizar más en este tema, puedes consultar las siguientes fichas:

**Ficha 5. Espacios de cuidados y gestión emocional**

**Ficha 6. La acogida, el seguimiento y la despedida en los equipamientos de proximidad**

## Apuntes sobre el conflicto

Podemos definir el conflicto como una situación en la que hay dos o más **posiciones polarizadas**, en tensión. Los conflictos se pueden dar en ámbitos diferentes: puede ser **entre grupos, dentro de un grupo, entre personas** o incluso entre diferentes partes de nosotras mismas. Lo que nos pasa a cada una viene marcado por nuestras experiencias e historia personal, y lo que pasa dentro de un grupo tiene que ver con cada una de las personas que lo forman y, a su vez, con las dinámicas que se generan en el seno del grupo. La polarización que se produce en un conflicto es una de las dinámicas posibles dentro del grupo. La posición que cada persona ocupa en esta polarización tiene que ver, también, con su historia personal y con la dinámica del propio grupo. A veces se considera que una posición polarizada dentro de un conflicto está relacionada solo con la persona en concreto, y se gestiona el conflicto echando a dicha persona. Si es el caso, puede ser que la propia polarización se acabe produciendo más adelante en el mismo grupo, y suceda que haya nuevas personas ocupando las mismas posiciones que antes. En este sentido, es importante separar la posición de la persona que la ocupa.

Cada conflicto tiene su proceso, pero podemos intentar identificar fases (según la perspectiva del trabajo de procesos):

### 1 No notamos conflicto

No notamos que haya un conflicto o, si lo notamos, es aún sutil y podemos elegir prestarle atención o no. En estos momentos es fácil ver a un grupo unido, que se identifica con el propio grupo.

### 2 Tensión y polarización

Empezamos a notar la tensión o las reacciones entre dos polos opuestos, nos polarizan en una posición y sentimos que el otro lado provoca, se equivoca o quiere hacer daño.

### 3 Empatía con el polo opuesto

Tenemos las ganas, el interés o la posibilidad de ver y reconocer el otro polo, sentimos empatía por él y eso puede desescalar el conflicto.

### 4 Relajación de la tensión y polarización

El reconocimiento de las partes comporta que la polarización se haya relajado.

### 5 Visión del conflicto con perspectiva

Sensación de distancia y perspectiva con respecto al conflicto, facilidad para extraer aprendizajes de lo que se ha vivido.

Algunos aspectos clave para bregar con las dinámicas dentro del grupo, y los conflictos que se puedan dar en varios ámbitos, son haber trabajado, tanto personalmente como en grupo, **la escucha, la comunicación, las relaciones de poder, la gestión emocional y los espacios de cuidado**, tal como hemos visto, y aspectos de la gobernanza que veremos en el capítulo 2.

Para profundizar más en este tema, puedes consultar las siguientes fichas:

**Ficha 7. Comunicación no violenta**

**Ficha 8. Conflicto interpersonal**

## Fuentes y más información

**Comisión de Economías Feministas** de la **Red de Economía Solidaria (XES)** (2018). “Eina d’observació de gènere”.

**Comisión de Economías Feministas** de la **Red de Economía Solidaria (XES)** (2018). Campaña “Reunions rodones”.

**Comisión de Balance Social** de la **Red de Economía Solidaria (XES)** (2018). Balance social.

**Escuela de Cultura de Paz**. “Eina núm. 16: Entendre el paper del rang”. Consultado el 22 de agosto de 2018 en <http://escolapau.uab.cat/municipisipau/municipis/ficha16.pdf>.

**Escuela de Cultura de Paz**. “Eina núm. 4: Comunicació no violenta”. Consultado el 22 de agosto de 2018 en [http://escolapau.uab.cat/municipisipau/municipis/Eina4\\_Comunicacio.pdf](http://escolapau.uab.cat/municipisipau/municipis/Eina4_Comunicacio.pdf).

Escorihuela, J. L. (2010). “**El conflicto. Prevención y facilitación**”. Consultado el 22 de agosto de 2018 en <http://www.facilitacion.org/el-conflicto-prevencion-y-facilitacion>.

**Fil a l’Agulla** y **CNJC** (2016). “**#AssociativaMent! Guia de recursos de salut emocional als espais associatius**”. Consultada el 22 de agosto de 2018 en [http://filalagulla.org/wp-content/uploads/2017/05/Guia\\_AssociativaMent.pdf](http://filalagulla.org/wp-content/uploads/2017/05/Guia_AssociativaMent.pdf).

**Fil a l’Agulla** y **Cooperatives de Treball de Catalunya** (2017). “**Guia per a la gestió de conflictes a les cooperatives**”. Consultado el 21 de agosto de 2018 en [https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/guia\\_per\\_a\\_la\\_gestio\\_de\\_conflictes.pdf](https://www.cooperativest treball.coop/sites/default/files/materials/guia_per_a_la_gestio_de_conflictes.pdf).

Gaia Education. “**Habilidades de facilitación: toma de decisiones y resolución de conflictos**”. Consultado el 22 de agosto de 2018 en [http://cv.uoc.edu/web/~mcooperacion/aulas/gaia\\_esp/Social/Facilitacion/TiposRango.html](http://cv.uoc.edu/web/~mcooperacion/aulas/gaia_esp/Social/Facilitacion/TiposRango.html).

Gallego, B. (2013). **“Teoría de trabajo de procesos. Arnold Mindell”**. Consultado el 22 de agosto de 2018 en <https://14grapas.wordpress.com/2013/08/06/teoria-de-trabajo-de-procesos/>.

Goodbread, J. (2010). *Befriending Conflict: How to make conflict safer, more productive, and more fun*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

**La Fede** (2018). **“Sembrant cures per cultivar canvis. Guia d'autodiagnosi per a organitzacions”**. Consultado el 20 de agosto de 2018 en <http://www.lafede.cat/guia-dautodiagnosi-per-a-organitzacions/>.

**Matriu** (2016). **“Traçant vides dignes: cap a una economia feminista. Guia de recursos per aplicar la mirada feminista de l'economia als espais associatius”**. Consultado el 22 de agosto de 2018 en [https://www.cnjc.cat/sites/default/files/u89/tracant\\_vides\\_dignes\\_cap\\_a\\_una\\_economia\\_feminista\\_0.pdf](https://www.cnjc.cat/sites/default/files/u89/tracant_vides_dignes_cap_a_una_economia_feminista_0.pdf).

**Matriu y Consejo de la Juventud de Barcelona** (2018). **“Protocol per a l'abordatge de les violències al Consell de la Joventut de Barcelona”**.

Mindell, A. (2002). *Deep Democracy of Open Forums. Practical Steps to Conflict Prevention and Resolution for the Family, Workplace and the World*. Charlottesville: Hampton Roads.

Mindell, A. (2004). *Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos usando el conflicto y la diversidad*. Barcelona: Icaria Editorial.

Parera, M., et al. (2014). **“Manual de facilitació per a la plataforma d'afectats/des per la hipoteca”**. Consultado el 22 de agosto de 2018 en <http://www.facilitacion.org/wp-content/uploads/2014/09/ManualPAH-Cat.pdf>.

**Proyecto Ella y Consejo de la Juventud de Barcelona** (2016). **“Protocol d'actuació en casos de violències masclistes en les entitats juvenils”**.

**Quepo** (2018). **“La vida al centre: la persona al centre”**.

Rosenberg, M. B. (2011). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Van Stappen, A. (2010). *Cuaderno de ejercicios de comunicación no violenta*. Bernex: Editions Jouvence.

**“Seeds for change”**. Consultado el 21 de agosto de 2018 en <https://www.seedsforchange.org.uk/resources>

**Ulleres per a Esquerrans** (2017). **“Com si no passés res”**.

# La organización colectiva

## Apuntes sobre participación ciudadana

La participación es un elemento fundamental en las políticas públicas<sup>4</sup>, y esta, según la Red de Centros Cívicos de Gerona (XCCG, por sus siglas en catalán), se despliega en tres dimensiones interrelacionadas entre ellas:

- La **participación individual y colectiva** a través de experiencias significativas de la ciudadanía relacionadas con el hecho de crear, de apropiarse de espacios y momentos, qué se implica y qué se aporta a los ámbitos cultural, educativo, ambiental, de ocio, etcétera.
- La **participación comunitaria**, que busca la mejora de las condiciones de vida en un territorio y refuerza un sentimiento comunitario o de identidad colectiva y tiene que ver con tomar parte en organizaciones, grupos y colectivos que velan por intereses colectivos o en órganos de programación o de gestión de servicios en los barrios, así como participar en actos y manifestaciones colectivas.
- La **participación política e institucional** que establece un marco político que da sentido a la participación a favor del interés general e impulsa instrumentos —reglamentos, mesas territoriales, consejos municipales, procesos participativos, etc.— para hacerlo posible.

Entendemos que los **equipamientos de proximidad** son escenarios y laboratorios ideales para generar proyectos y experiencias que **impulsen** las tres dimensiones de participación creando entornos de **relación** —donde se lleva a cabo un dar y recibir que enriquece a las personas— y de **construcción colectiva significativa** para impulsar, llevar a cabo y decidir sobre aspectos que contribuyen a la **mejora de la vida de las personas y del entorno**. Los equipamientos de proximidad deben ser espacios donde se promuevan estos tipos de participación.

## Marcos de participación individual

El vecindario crea y facilita los espacios y los proyectos y participa en ellos, aporta a los demás y despliega sus capacidades y habilidades poniéndolas al servicio de lo común, recibiendo un reconocimiento por parte del entorno que facilita la integración y el sentido de pertenencia. Allí donde actúa el individuo pueden ser **espacios y actividades abiertas** —tertulias, lugares de encuentro informales, carteleras públicas para anunciar, espacios para hacer sugerencias—; **espacios de expresión** —exposiciones, talleres, espectáculos—; espacios para la **solidaridad, el activismo, el voluntariado y la colaboración, puntuales o esporádicos**; y espacios para la participación en grupos y asociaciones.

4. Basado en el documento “**Proximitat i relació per a la cohesió social. Programa marc de la Xarxa de Centres Cívics de l’Ajuntament de Girona**”.



### Glosario. ¿Usuaría? ¿Voluntaria? ¿Participante?

Para la apropiación del espacio y para el proyecto del equipamiento es fundamental que una persona se sienta usuaria, voluntaria o participante.

La **usuaria** se relaciona con el espacio como consumidora; la voluntaria o participante lo hace de una manera más proactiva. A veces la usuaria es más exigente y percibe una diferencia más marcada entre ella y la técnica, que es quien **ofrece el servicio que está consumiendo**. Para la usuaria, participar es asistir a una actividad, utilizar un espacio.

La **voluntaria o participante** tiene un grado de implicación más alto, asume tareas del equipamiento según sus habilidades, conocimientos y motivaciones, ya sea por iniciativa propia, por indicaciones del equipo técnico o en coordinación con este u otras participantes. En cuanto a la toma de decisiones, puede tomar partido en espacios formales para hacerlo desde colectivos o entidades vinculadas con el equipamiento o a título individual. La voluntaria o participante, idealmente, cuenta con una legitimidad social, a menudo es una persona clave en el territorio e, idealmente —no siempre es así—, utiliza correctamente su poder.

En el ámbito técnico, hay personas que entienden la ciudadanía como usuarias y otras que la ven como voluntarias o participantes, fomentando unas determinadas dinámicas que tienen una incidencia en cómo la gente se relaciona con el equipamiento.

Hay gente que quiere ser solo consumidora, y está en su derecho mantenerse en esta postura, pero desde los equipamientos merece la pena tener unas directrices claras de cómo queremos que el vecindario se relacione con el equipamiento y velar por que sea de la forma más directa y participada posible.

### Marcos de participación grupal o colectiva

Los **grupos** —formales, informales, vinculados al barrio, a servicios o a la ciudad, de diferentes franjas de edad, con centros de interés o ámbitos diversos, de apoyo mutuo, etc.— son un marco muy importante de **participación para la ciudadanía** y tienen **el equipamiento** como punto de **referencia**, de sede social, de apoyo, de relación con las demás. Con frecuencia, los grupos —entidades o colectivos— son los grandes protagonistas de los equipamientos.



### **Ejemplo: Proyecto de intercooperación “Cucs de terra: érem i serem”, en el barrio de Sants. Espacio vecinal La Lleialtat Santsenca**

Este proyecto, iniciativa de La Lleialtat Santsenca, plantea hacer red vecinal entre grupos de consumo, centros educativos y huertos comunitarios del territorio, en torno al reaprovechamiento de materia orgánica.

El objetivo es aprovechar la materia orgánica que generan los grupos de consumo ecológico del barrio para alimentar lombrices rojas del tipo californianas. La idea es que en los centros educativos se críen estas lombrices, que generan un compost de gran calidad, y se repartan por los huertos comunitarios del barrio para fertilizar el suelo.

Es un proyecto que acaba de ponerse en marcha.

25

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

A su vez, los equipamientos de proximidad pueden hacer de elemento bisagra, ayudando a impulsar determinadas políticas en la dimensión de la participación política e institucional, con una lógica de abajo arriba.

Para profundizar más en este tema, puedes consultar las siguientes fichas:

**Ficha 9. Accesibilidad en los espacios con criterios plurales (diversidad)**

**Ficha 10. Poder y roles en los espacios de participación y decisión de los equipamientos de proximidad**

**Ficha 11. Implicar a más gente**

**Ficha 12. Modelos de programación participada, colectiva o autogestionada: el papel activo de entidades, colectivos y personas**

**Ficha 13. El voluntariado y el activismo. La ciudadanía como motor del equipamiento**

**Ficha 14. Contraprestación**

## **Apuntes sobre modelos de gobernanza y toma de decisiones**

Hacemos aquí una aclaración terminológica: en algunos casos, los conceptos **participación** y **toma de decisiones** se utilizan indistintamente, ya que la expresión máxima de la participación implica la toma de decisiones. No en todos

los casos es así, porque también puede haber espacios donde, aunque la gente puede tener voz, no tiene voto. En estas situaciones, la participación no implica la toma de decisiones. Así, según la visión de la participación que se tenga, se utilizan estos conceptos indistintamente o no. En los ejemplos que presentamos en esta guía lo especificamos en cada caso, para no inducir a confusiones.

- El modelo de **gobernanza** determina la toma de **decisiones** en un equipamiento y, según el informe elaborado por El Risell<sup>5</sup>, centrado específicamente en los casales de barrio, pero generalizable a otros equipamientos de proximidad, hay tres elementos que lo componen:
- Las **estructuras**: qué espacios de toma de decisiones hay y qué tipo de decisiones se toman en cada uno.
- Las **personas** protagonistas: quién participa en cada espacio.

El **método**: cuál es el método elegido para la toma de decisiones, es decir, cada cuánto se encuentran los espacios, qué metodología siguen para la toma de decisiones, cuál es la calidad democrática de los espacios, etcétera.

El modelo de gestión<sup>6</sup> marca algunas características que pueden influir en la estructura de la gobernanza, pero no en cuanto a las personas y el método. Por este motivo, según el informe elaborado por El Risell, el **modelo de gobernanza es más determinante que el modelo de gestión** en lo que respecta a la capacidad del equipamiento de **dinamizar** la comunidad. Además, cuanto más abierto y democrático es el modelo de gobernanza, más capacidad tiene el equipamiento de impactar en la mejora de las condiciones de vida del territorio. El Risell destaca que crear espacios de toma de decisiones es necesario para profundizar en la **cultura democrática** y participativa del vecindario, ya que es ahí donde se pueden adquirir y desarrollar habilidades relacionales y políticas. Estos espacios contribuyen de manera clara a la **creación de comunidad y de red** entre personas y entidades.

En los equipamientos de **gestión externalizada** en una empresa privada, las decisiones se suelen tomar en la **reunión del equipo técnico** contratado. En el caso de la **gestión cívica**, las decisiones recaen sobre la **junta gestora**, formada por miembros representantes de la junta de la entidad gestora (que puede ser una entidad de primer o segundo grado).

Más allá del equipo técnico o la junta gestora, puede haber otros espacios de toma de decisiones:

5. Informe "**Casals de barri de Barcelona: estudis de cas i anàlisi en clau comunitària**", elaborado por **El Risell** para el Ayuntamiento de Barcelona (2017).
6. Hay modelos de gestión externa mediante contratos de prestación de servicios y modelos de gestión cívica con un convenio entre el Ayuntamiento y una entidad o más de una (incluyen gestión ciudadana y gestión comunitaria) y modelos de cogestión. Para más información, puedes consultar el siguiente material: **Plan estratégico 2015-2018 de los casales de barrio** de Barcelona, "**La gestió comunitària dins l'economia social i solidària. Model de bases de la gestió cívica d'equipaments, per a activitats i serveis municipals de l'Ajuntament de Barcelona**", "**Model de gestió ciutadana**" y, como evolución de este, "**Model de gestió comunitària**".

- La **asamblea**, abierta a todos los socios de la entidad gestora, donde se deciden —normalmente una vez al año— las líneas generales del proyecto del equipamiento.
- Las **comisiones de trabajo** o grupos de trabajo, permanentes o puntuales respectivamente, que trabajan temas específicos y que a menudo tienen autonomía en la toma de decisiones.
- **Otros espacios de participación** que se pueden denominar de varias maneras (consejo de participación, consejo de equipamiento, etc.).

En algunos casos, los casales de barrio **no** tienen explícitamente **definido** un **modelo de gobernanza** o no hay conciencia de cuáles son los espacios de toma de decisiones. En estos casos, las decisiones se toman sobre la marcha y a menudo de manera informal.

Que el equipo técnico tenga la **confianza** de la entidad gestora, en algunos casos, se agradece mucho por parte de los equipos, que se sienten apoyados y con libertad para hacer su trabajo.

Por otra parte, y más allá de los elementos de la estructura, las personas y los métodos del modelo de gobernanza de casal de barrio, hay también **otros factores** que favorecen que la comunidad participe más o menos en la toma de decisiones en el equipamiento y que tienen que ver con lo que pasa fuera de este, en el barrio, con respecto a la fortaleza y la articulación comunitaria del entorno.

Algunos de los retos importantes para la gobernanza son los siguientes:

- Evitar los **personalismos** (que una persona tenga más peso en la toma de decisiones, ya sea porque se le presupone más responsabilidad porque está contratada, ya sea por las dinámicas de las entidades gestoras previas o paralelas a la gestión del equipamiento).
- Pocos espacios de toma de decisiones donde **participe** la **ciudadanía** (sea porque no están previstos en el diseño de la gobernanza, sea porque hay obstáculos para la participación efectiva).
- Falta de **diversidad** o representatividad en los espacios de toma de decisiones (personas más allá del equipo técnico o la entidad gestora).
- Falta de **trayectoria** en el territorio (más probable en la gestión externalizada).
- Falta de conocimientos técnicos o de **experiencia** (más probable en la gestión cívica).
- Vulnerabilidad por los **altibajos** de la **implicación** o la participación de personas voluntarias o entidades con ritmos propios.

- **Complejidad** de la gestión de la diversidad cuando hay una implicación y una participación elevada y efectivamente diversa.
- ¿Cómo se puede favorecer la implicación ciudadana en las decisiones?
- Incorporando en el equipo técnico a personas que sean **del barrio** o estén arraigadas en este, con bagaje y reconocimiento (sobre todo en casos de gestión externalizada).
- Creando espacios de toma de decisiones en los **diferentes niveles de participación** y que sean complementarios: desde canalización de propuestas individuales (por ejemplo, buzón de sugerencias) hasta comisiones de trabajo (por ejemplo, comisión de programación).
- Dando a **conocer** los espacios de participación existentes.
- Facilitando el uso del equipamiento fuera del **horario** laboral de las personas contratadas.
- Promoviendo diagnósticos comunitarios, **procesos participativos**, espacios de trabajo con la ciudadanía.
- Aprovechando la dinámica comunitaria del territorio para **vincular** al vecindario con el casal.
- Celebrando **asambleas** como buena puerta de entrada a la implicación en otros espacios.

28

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### **Ejemplo: ¿Cómo se puede fomentar la participación de la comunidad en la gobernanza del equipamiento desde una gestión externalizada? Centro Cívico Baró de Viver**

Este equipamiento, que se abrió hace tres años, tiene un modelo externalizado, pero trabaja con una mirada comunitaria muy intencionada y planificada.

La mirada comunitaria se fundamenta en la **comunicación intencional como metodología de la conversación cotidiana**, y se establece una dedicación de la jornada laboral para comunicarse con el vecindario. Para facilitararlo, todo el equipo —son tres personas— se sitúa en la entrada del centro, para **garantizar que siempre está accesible, dispuesto al diálogo y proactivo a la hora de mantener las relaciones** y el contacto constante con la gente. Levantarse de la mesa en cualquier momento para atender a las personas que entran y tener con ellas una conversación informal es una actitud que tienen incorporada. Una persona está todo el día charlando con las vecinas y las otras dos están muy disponibles.

### Ejemplo (continuación)

Cuando se programa y se planifica, se procura que estén todos los agentes representados, se planifica la comunicación que hay que tener para mantener viva la relación y la confianza, sabiendo no estar presente cuando es preciso y dar el espacio necesario al vecindario para no caer en actitudes paternalistas.

*En cuanto a la toma de decisiones y la participación, merece la pena revisar las estructuras que hay, que a veces no son muy útiles, mejorar las instancias de participación y cuestionar los canales que se utilizan.*

En el centro cívico son muy contrarios a hacer reuniones y a trabajar desde el uso de la palabra porque quien tiene más habilidades verbales acaba sacando adelante sus acciones. En la comisión de fiestas, estable desde hace dos años, se establece el calendario festivo anual y **se reparten los liderazgos**. Cada agente lleva la batuta de una fiesta concreta y quien lidera lleva a cabo las acciones iniciales para prepararla, convocarla, coordinarla, etcétera. **No se dedica mucho tiempo a reuniones donde todo el mundo lo decide todo**, hay en la base una **relación de confianza mutua** por la que se da por hecho que la persona encargada de la organización hará bien su papel. También se impulsan desde el centro actividades que interesan menos al vecindario y que, si no, no se harían. Eso no quita que, con el tiempo, también estas acciones se puedan ir traspasando al liderazgo ciudadano si hay una apropiación.

### **Ejemplo: Modelo de gobernanza comunitario. Casal de Barrio Prosperitat**

La Prospe define su modelo de gobernanza a partir de los espacios de participación, que al mismo tiempo son de toma de decisiones, excepto en temas más políticos o con una dimensión de barrio, que dependen de la entidad gestora del equipamiento. La PECA (La Prosperitat Cultura en Acció) es una entidad de segundo grado formada por entidades del barrio. Gestiona el casal, el polideportivo y la red 9 Barris Acull, y lleva los temas laborales del personal contratado. En cuanto al funcionamiento del casal, deja autonomía a la comunidad para autogestionarse y mucha libertad a las trabajadoras.

La **comisión gestora** está formada por gente de la PECA, las trabajadoras y gente de las comisiones, que son vecinas. Está abierta, aunque no suele acudir gente que ya no está vinculada al casal. Se reúnen una vez al mes.

La **comisión de programación**, que es fija, se reúne una vez al mes. Participan vecinas que tienen inquietudes culturales. Se hacen o se debaten propuestas de otras vecinas, que las hacen llegar a la comisión o se les pide que vengan a explicarlas a la reunión. La gente que conoce el funcionamiento viene directamente a la comisión a hacer propuestas. La comisión tiene soberanía para programar, excepto en algunas actividades de barrio, como fin de año, que las valida la gestora. Desde la comisión se programa teatro —de grupos aficionados o del grupo de teatro del casal— y conciertos. La programación de exposiciones la hace la dinamizadora del casal.

La **comisión de talleres** también es fija y se reúne mensualmente. Es más técnica, aunque está abierta a la gente, que suele hacer llegar propuestas, ya sea directamente a la secretaría o por correo electrónico.

La **comisión de dinamización** no hace reuniones, sino **grupos de trabajo** para organizar actos o actividades concretos que requieren mucho trabajo puntual durante un cierto tiempo. En general, los grupos de trabajo van apareciendo y desapareciendo y están muy vinculados al calendario festivo, aunque hay un grupo de base bastante activo. Algunas personas tienen más continuidad y van encadenando la organización de las actividades de todo el año y otras participan de manera puntual, solo en las actividades que les interesan. La integran, sobre todo, vecinas a título individual.

Para profundizar más en este tema, puedes consultar las siguientes fichas:

**Ficha 15. Modelo de gobernanza e implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones**

**Ficha 16. Tipología de decisiones**

**Ficha 17. Toma de decisiones por consenso y otros métodos**

**Ficha 18. Herramientas 2.0 para la toma de decisiones**

**Ficha 19. Revisar cómo hacemos las reuniones y asambleas**

**Ficha 20. Herramientas para la facilitación de reuniones y asambleas**

**Ficha 21. Registro de los acuerdos y seguimiento de la toma de decisiones**

31

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

## Apuntes sobre trabajo en red

### El hecho relacional como política social<sup>7</sup>

Las personas necesitamos tener **entornos de relación y de afectividad** más allá de la familia y las amistades, espacios donde desarrollarnos como personas, donde **aportar y dar** a las demás lo que podemos ofrecer, donde aprender y participar y donde sentir que **pertenecemos** a una comunidad. El espacio público y los servicios y equipamientos del barrio articulan esta **vida comunitaria** a través de la **vida cotidiana** de la gente que vive en él: la escuela, el parque, el mercado, el centro cívico o el casal de barrio, la biblioteca, el CAP, etcétera.

Por otra parte, el **debilitamiento** del estado de **bienestar** y la **precarización** y **mercantilización** de los derechos básicos de las personas en los ámbitos de las políticas sociales —salud, educación, vivienda, empleo, etc.—, agravados por fenómenos como **el envejecimiento** de la población y el aumento de la **dependencia** de las personas mayores, los cambios y las transformaciones en las estructuras familiares con la incorporación de las **mujeres en el mercado laboral**, la **individualización** de las personas en sus trayectorias laborales y vitales —el aumento de los **hogares unipersonales** por situaciones como la viudedad, la soltería, las separaciones y los divorcios son un indicador al respecto— o la deriva hacia una sociedad de consumo que impregna incluso el acceso a los derechos más básicos, tienen como consecuencia el deterioro de las relaciones sociales y comportan el aislamiento y la **soledad de muchas personas**, el debilitamiento de la capacidad de las familias en su tradicional papel de red

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

7. Basado en “**Por una política social relacional y comunitaria**”, de Fernando Fantova, elaborado para **Red para el Cambio**.

de apoyo y la pérdida de la identificación de las personas con las estructuras comunitarias de su entorno.

Muchas de las situaciones de vulnerabilidad o riesgo social suelen ir acompañadas de la **falta de conciencia** sobre la propia situación, de procesos de estigmatización o autoestigmatización y del deterioro emocional de las personas que, junto con el desconocimiento de los recursos, dificultan que las personas afectadas pidan ayuda o recurran a los servicios pertinentes o incluso a su propia red.

La **crisis económica** ha generado o acusado situaciones como el paro, la violencia, las adicciones, los problemas de salud mental, etcétera. En otros casos, la situación de vulnerabilidad va asociada a fenómenos migratorios: en el caso de personas que han venido solas desde otros países y no tienen red o incluso han pasado por situaciones traumáticas en su viaje hasta aquí, o tienen dificultades para entender el funcionamiento del nuevo lugar por desconocimiento de la lengua, la cultura, la organización de la sociedad, sus derechos, etcétera. Cada vez hay más personas, sobre todo personas mayores y adultas, que se encuentran en una situación de **soledad no deseada**, lo que se considera un factor de **riesgo** para la **salud mental**.

Ante estos fenómenos, las **políticas sociales**, mediante los servicios que las articulan —a menudo infradotados y sobrecargados—, no siempre pueden dar respuesta a las necesidades de las personas de manera detallada y personalizada, y con frecuencia ofrecen **respuestas estandarizadas** en forma de ayudas económicas que no contribuyen a generar relaciones ni redes de apoyo comunitario para las personas. Estas “soluciones”, lejos de dar como resultado la cobertura de las necesidades a largo plazo a partir de la toma de decisiones sobre la propia vida, suelen ser a corto plazo, parciales e insuficientes, y generan relaciones de dependencia de las personas con las administraciones que resultan **paliativas y desempoderadoras**.

Otra situación que genera **sufrimiento** a muchas personas de colectivos diversos —personas con diversidad funcional, diversidad sexual o diversidad mental, por ejemplo— es el desconocimiento, la **falta de sensibilidad** y la falta de **visibilidad** que hay en el conjunto de la sociedad en relación con sus realidades. A menudo estos colectivos se autoorganizan en entidades y desarrollan una labor importante tanto dentro del propio colectivo como fuera de este, en cuanto a sensibilización, formación, visibilización, trabajo en red, etcétera, para que la sociedad sea menos discriminatoria y más **inclusiva**.

Cada vez más, desde la Administración, sobre todo desde las áreas relacionadas con los derechos sociales, se trabaja para abordar los problemas sociales no solo desde la vertiente individual, sino desde la **vertiente social y comunitaria**, por una parte, y de manera integrada desde las diferentes áreas, por otra, en una labor conjunta con la ciudadanía, la cual ya lleva años desempeñándola. Así, ahora se despliegan o refuerzan estrategias comunitarias conjuntas en ámbitos como la salud, los servicios sociales, la cultura, etcétera. Tejer vínculos y



trabajar de forma coordinada entre los diferentes ámbitos es fundamental para conseguir dar respuesta a necesidades de manera integral y teniendo en cuenta la diversidad de la sociedad.

Los **equipamientos de proximidad**, en este sentido, tienen un papel relevante, ya que se convierten en **espacios de referencia** en la vida cotidiana de las vecinas y crean las condiciones para generar relaciones. A su vez, son un punto neurálgico en la **detección** de situaciones de riesgo y vulnerabilidad, ya que, por su condición de espacios de proximidad, son privilegiados como antenas sociales y como espacios de articulación con otros servicios y equipamientos del territorio y con la ciudadanía, ya sea organizada o no.

En definitiva, los equipamientos de proximidad tienen la capacidad de generar un entorno comunitario que articule la acción colectiva para dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía desde una mirada inclusiva de la diversidad.

33

Desde los equipamientos de proximidad se pueden **detectar situaciones de vulnerabilidad**, como, por ejemplo:

- La **soledad no deseada** —a menudo en personas mayores o personas adultas, aunque que no solamente—, aislamiento o falta de red social.
- La **diversidad** mental o el sufrimiento psicológico.
- El **desconocimiento** de los recursos o el desamparo burocrático o administrativo.
- Las dificultades relacionadas con el hecho **migratorio**.
- Las dificultades **económicas** que derivan en la no cobertura de necesidades básicas (alimentos, pago de suministros, etc.).
- Los problemas de **salud** que no permiten hacer las ABVD (actividades básicas de la vida diaria), si la persona no cuenta con el apoyo suficiente (familiar, de red, profesional, etc.), pueden desencadenar en dejadez y poco cuidado de una misma.
- Las situaciones de absentismo o abandono **escolar** en niños y niñas y jóvenes en edad de escolarización.
- Las dificultades relacionales o la **violencia** entre familiares o con personas cuidadoras (violencia machista, de padres y madres a hijos e hijas o viceversa, entre personas mayores y las personas que las acompañan, etc.).

Más adelante veremos herramientas y recursos que pueden favorecer este clima de generación de **relaciones significativas** que den lugar a satisfacer necesidades individuales desde la acción colectiva, atendiendo especialmente a las

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

situaciones de mayor vulnerabilidad y prestando especial atención a la diversidad como valor para la comunidad.

Algunas herramientas, estrategias y materiales presentados en esta guía provienen **de entidades** que trabajan con la diversidad mental y la diversidad funcional, las cuales, a su vez, han tomado como referentes las luchas de otros colectivos, como el colectivo LGTBI. Por lo tanto, son herramientas que se pueden aplicar de manera interseccional a diferentes colectivos susceptibles de discriminación.

Hacemos aquí un apunte terminológico, y es que cuando hablamos de **colectivos vulnerables o susceptibles de discriminación** nos referimos a colectivos que presentan algún tipo de característica que es minoritaria, que se considera extraña o que está mal valorada socialmente y les hace estar ante un riesgo de exclusión, discriminación, estigmatización, invisibilización y falta de reconocimiento, o sujetos a prejuicios por desconocimiento, etcétera. Así, nos referimos a los colectivos LGTBIQ, de diversidad funcional, diversidad mental, diversidad étnica, etcétera. Hay que añadir que cada una de estas categorías puede sumarse simultáneamente a otras, con lo que se ha dado en llamar **interseccionalidad**, entendida como el encabalgamiento de identidades sociales (puedo ser lesbiana y gitana al mismo tiempo y ser susceptible de discriminación por orientación del deseo, por etnia y por la intersección de ambas).

Para profundizar más en este tema, puedes consultar las siguientes fichas:

**Ficha 22. El equipamiento de proximidad como espacio de sensibilización en la diversidad y desestigmatización**

**Ficha 23. Los recursos comunitarios del equipamiento y del territorio. Detección y atención en el equipamiento u ofrecimiento, derivación y acompañamiento de personas en situación de vulnerabilidad(es) a otros servicios**

**Ficha 24. El trabajo en red entre el equipamiento y otros agentes sociales**

**Ficha 25. El papel de los equipamientos en los espacios de trabajo en red y de coordinación del territorio**

## Fuentes y más información

Ayuntamiento de Barcelona. [Acuerdo Ciudadano para una Barcelona Inclusiva](#).

Ayuntamiento de Barcelona. [Catálogo de actividades antirrumores](#).

Ayuntamiento de Barcelona. [Glosario LGTBI](#).

Ayuntamiento de Barcelona. **Programa BCN Interculturalidad**.

Ayuntamiento de Gerona (2011). **“Proximitat i relació per a la cohesió social. Programa marc de la Xarxa de Centres Cívics de l'Ajuntament de Girona”**.

Ayuntamiento de Barcelona. **Plan estratégico 2015-2018 de los casales de barrio**.

Briggs, B. (1998). **Introducción al proceso de consenso**. México: IIFAC.

Centro de Recursos para las Asociaciones Juveniles (CRAJ). **“Guia d'accessibilitat per a les entitats juvenils”**.

El Risell (2017). **“Casals de barri de Barcelona: estudis de cas i anàlisi en clau comunitària”**. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.

Escorihuela, J. L. (2012). “¿Asambleas? No, gracias”. Consultado el 3 de julio de 2018 en <http://www.elcaminodelelder.org/recursos/AsambleaNoGracias.pdf>.

Fantova, F. (2009). **“Por una política social relacional y comunitaria”, para Red para el Cambio**.

Fundación Pere Tarrés (2017). **“Com millorar la participació interna a les entitats”, Xarxanet**.

**Ley 25/2015, de 30 de julio, del voluntariado y de fomento del asociacionismo**.

Lorenzo, A.; Martínez, M. (2001). **Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización**. Madrid: Traficantes de Sueños.

Martí, J.; Rebollo, O. (2007). **Eines per a la participació ciutadana. Participació ciutadana: bases, mètodes i tècniques**. Barcelona: Diputació de Barcelona.

Mindell, A. (2002). **Deep Democracy of Open Forums. Practical Steps to Conflict Prevention and Resolution for the Family, Workplace and the World**. Charlottesville: Hampton Roads.

Molina, J. L. (2004). **“La ciencia de las redes”**. AACTE.

Parera, M., et al. (2014). “Manual de facilitació per a la plataforma d'afectats/des per la hipoteca”. Consultado el 22 de agosto de 2018 en <http://www.facilitacion.org/wp-content/uploads/2014/09/ManualPAH-Cat.pdf>.

Torre Jussana (2015). **“Idees per fer assemblees més participatives, àgils i efectives”**.

Red de Centros Cívicos de Gerona (2008). **“Participació des dels equipaments de proximitat”**.

# El uso del espacio público

## Apuntes sobre el uso del espacio público

La necesidad de abordar el espacio público en las políticas urbanas facilita el uso colectivo a la vez que propicia la socialización y los vínculos entre la gente, la participación en actividades compartidas y la integración<sup>8</sup>.

En primer lugar, desde la perspectiva del urbanismo feminista, el espacio público lo entendemos como espacio de socialización donde se rompen las lógicas de espacio público-espacio privado:

- Puesto que se trata del espacio donde nos encontramos las personas, permite **generar y tejer redes de apoyo y de ayuda mutua**.
- Es un espacio de **apoyo a la vida cotidiana**, donde se dan actividades cotidianas en un tiempo y un espacio determinados.
- Es un **espacio de cuidados**, donde se dan actividades relacionadas con el cuidado: damos el pecho, comemos, nos reunimos, etcétera.

En segundo lugar, otra calidad muy importante del espacio público es la **proximidad**, y en esta proximidad observamos aspectos diferentes:

- **Pertenencia y dependencia**: por una parte, el concepto de proximidad que tiene que ver con el sentido de pertenencia, de sentirse parte del entorno próximo, del barrio. Por otra parte, y relacionado con los usos y las actividades que la ciudadanía hace en los equipamientos y los servicios y que tienen que ver con los cuidados, que tienen que estar cerca de casa: la escuela, el centro de salud, etcétera.
- **Autonomía y accesibilidad**: el espacio público debe tener un acceso universal, es decir, no tiene que limitar su uso a ningún colectivo. Por ejemplo, un recorrido determinado debe tener bancos para facilitar el descanso a personas mayores o a personas con algún impedimento físico. Por otra parte, tiene que dar autonomía. La presencia de lavabos públicos o fuentes de agua ofrecen esta autonomía porque permiten cubrir necesidades básicas sin tener que recurrir al espacio privado. Por otra parte, es importante tener en cuenta que en el espacio público es necesario el verde, y este espacio debe facilitar a las personas el acceso a la naturaleza o, al menos, a lugares soleados y con vegetación.

36

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

<sup>8</sup> Capítulo basado en las notas del debate “Espacio público y usos comunitarios: el espacio público como equipamiento de proximidad”, de las energías comunitarias de noviembre del 2017. <https://energiescomunitaries.barcelona/ca/debat-public-espai-public-i-usos-comunitaris-lespai-public-com-equipament-deproximitat>.

A su vez, el espacio público debe ser un lugar de ocio no sujeto a la mercantilización y, por lo tanto, que no limite el acceso por motivos económicos.

En tercer lugar, el espacio público debe ser **representativo de la diversidad** y facilitar una experiencia cotidiana en la que se produzca una intersección de todos los ejes de la diversidad: edad, origen, sexo y género, condiciones físicas y mentales, etcétera. La simultaneidad de usos, es decir, que pueda ser usado por diferentes personas al mismo tiempo, es también un elemento importante para la convivencia en lo cotidiano.

Finalmente, el espacio público debe poder garantizar la **seguridad**, no en un sentido de control, sino en un sentido de espacio público vivo en el que hay personas utilizándolo, que es cómodo y adecuado a sus usos, donde los lugares de paso y la iluminación son correctos, etcétera.

El espacio público también es un espacio para la memoria, para la reivindicación. Estos elementos son importantes para poder sentirnos incluidas o excluidas.

Los equipamientos de proximidad están en un diálogo constante con el espacio público, el dentro y el fuera, y tienen muchas oportunidades de favorecer este diálogo de una manera creativa para que ese “dentro y afuera” sea un espacio continuo en que el vecindario transita con comodidad.

En este capítulo vemos algunas claves tanto para fomentar el uso de los equipamientos de proximidad de una manera activa desde la ciudadanía como para incentivar el diálogo entre el dentro y el afuera con el espacio público desde los equipamientos.

Para profundizar más en este tema, puedes consultar las siguientes fichas:

**Ficha 26. El equipamiento como espacio público**

**Ficha 27. Estrategias para el uso del espacio público desde el equipamiento**

## Fuentes y más información

García, P.; Ciocchetto, A.; Gutiérrez, B. (2017). *Hàbitat i temps per a la convivència*. Barcelona: Consejo de Ediciones y Publicaciones del Ayuntamiento de Barcelona.

Ayuntamiento de Gerona (2011). *“Proximitat i relació per a la cohesió social. Programa marc de la Xarxa de Centres Cívics de l’Ajuntament de Girona”*.

Servicio de Documentación de Educación Ambiental. Recopilación de recursos: <http://www.scea.cat/recullrecursos.htm>.

# La comunicación

## Apuntes sobre comunicación comunitaria

Los equipamientos de proximidad son espacios que tejen comunidad con su acción cotidiana; forma parte de sus objetivos más estratégicos conseguir generar dinamismo y participación tanto en el seno del equipamiento como a su alrededor.

Para lograr tener una comunidad dinamizada y participativa y contribuir a ello será necesario adoptar y desarrollar un enfoque de **comunicación comunitaria**: una comunicación que alimente las dinámicas comunitarias, que las dinamice, que las refuerce, que las facilite.

Si queremos adoptar este enfoque de comunicación comunitaria, lo primero que tendremos que hacer es observar de manera crítica **lo que entendemos por comunicación** (en el ámbito personal y colectivo y como equipamiento) y reconstruir, desde una definición propia, la articulación comunitaria de nuestra comunicación.

Entendemos que la comunicación es la facultad, el proceso o la actividad básica a través de los cuales las personas podemos establecer relaciones y, por lo tanto, comunidad.

Desde que nos comunicamos por primera vez (con el llanto) cuando nacemos, transmitiendo necesidades, hasta que aprendemos a interpretar los signos corporales, el lenguaje de las otras personas, y nos prestamos a entender a las demás y a darles apoyo, siempre nos estamos comunicando. Encontramos soluciones mediante la comunicación, generamos sinergias, y es desde procesos de comunicación desde donde podemos llegar a transformar los conflictos y construir proyectos y horizontes. De modo que la comunicación es una función vital tanto para el individuo como para la posibilidad de la convivencia y la construcción de comunidad.

La irrupción de la comunicación de masas durante el siglo xx combinada con la implantación ubicua de la comunicación comercial, ambas orientadas a generar respuestas conductistas en las personas (comportarse de manera determinada, comprar un determinado producto, con fines instrumentales), ha hecho que en las organizaciones y en los espacios comunitarios perdamos la perspectiva de que la comunicación es lo que ocurre en todo momento en nuestra vida comunitaria, algo fundamental para construir proyectos de vida conjuntos, decisiones e iniciativas colaborativas, que es lo que marca e identifica la acción comunitaria.

Poner la conciencia sobre estas acciones de comunicación cotidianas (y estratégicas), para pensar cómo pueden contribuir mejor a los objetivos comparti-

dos, a consolidar espacios de colaboración fuertes, democráticos, inclusivos, generadores de bienestar, sería el primer paso para esbozar una comunicación comunitaria propia.

De hecho, nuestro plan de comunicación debería ser la articulación de todas estas acciones, orientadas por objetivos estratégicos de nuestro equipamiento y vehiculadas por las personas que interactúan con este.

¿Cómo podemos llevar a la práctica el enfoque comunitario de la comunicación?

En el anexo sobre comunicación abordamos la construcción de un plan de comunicación, con perspectiva comunitaria.

Hay una serie de características que podemos pensar, desarrollar e integrar en nuestra comunicación que nos ayudarán a alinear nuestra comunicación con los objetivos comunitarios del equipamiento.

- **Relacional y popular:** en contraste con las teorías de la comunicación de masas (política o comercial), que busca obtener un comportamiento o una conducta concreta (de obediencia o de consumo), tan reproducida de manera inconsciente en la comunicación social, la comunicación comunitaria puede enfocarse hacia ser relacional (busco que crezcamos juntas, pensemos juntas, nos encontremos; privilegio la mejor relación entre nosotras, en vez de mi beneficio con tu reacción) y hacia un planteamiento de comunicación popular, donde lo que hacemos con los medios de comunicación (que son una forma de poder) es ponerlos al servicio de las personas de la comunidad o del barrio, para que ellas mismas comuniquen lo que les es de interés.
- **Transversal:** afirmamos, asumimos, reconocemos que la comunicación está en todos los espacios y momentos del casal o equipamiento y que una buena comunicación tiene un efecto potenciador de la energía y la construcción comunitaria. Por lo tanto, damos tanta importancia (y en términos comunitarios, quizá más aún) a la comunicación interna, y externa (con la comunidad) del casal, como a la comunicación pública.
- **Estratégica:** consideramos la comunicación como una función que articula el casal y la comunidad y que, por lo tanto, tiene que responder y contribuir a los objetivos estratégicos a largo plazo del casal, no a unos objetivos específicos e instrumentales de comunicación. Para entendernos, si la finalidad del casal es fortalecer y dinamizar la comunidad del barrio, la comunicación del casal tiene que ser un instrumento para conseguirlo.
- **Transformadora:** si la comunicación es estratégica y entronca con los objetivos últimos del equipamiento, entonces, si el casal aspira a ser un polo de transformación, su comunicación tiene que ser también transformadora. ¿Y eso cómo se consigue? Poniendo la mirada, cuando construimos nuestra comunicación, en lo siguiente:

- **Sensibilizar y aprender:** ¿cuáles son las áreas de interés o las necesidades sobre las que trabaja el equipamiento? ¿Podemos pensar, “cuando tomamos el micro”, en tratar de tener una mirada pedagógica, sensibilizadora, con nuestra comunicación? Y, por otra parte, cuando comunicamos, ¿podemos tratar de poner en práctica el aprendizaje de los valores que se van procesando y trabajando en el ámbito comunitario (género, interculturalidad, etc.)?
- **Empoderar:** una comunicación desde los derechos, que contribuya al conocimiento de los derechos y de las maneras de ejercitarlos y reivindicarlos; una comunicación que sea producida por las propias receptoras o que las involucre en la coconstrucción (comunicación popular), una comunicación que genere vínculos entre personas y colectivos.

Para profundizar más en este tema, puedes consultar las siguientes fichas:

Anexo sobre comunicación:

**Ficha. El plan de comunicación: un instrumento vivo y colectivo, un proceso para todo el casal**

**Ficha. Sobre nosotras: elementos básicos de la comunicación del equipamiento**

**Ficha. Quién y qué comunica en el equipamiento: el músculo comunicativo. Personas, espacios y herramientas**

**Ficha. Trabajando la comunicación interna: con la gente que forma parte de nuestro “nosotras”**

**Ficha. Trabajando la comunicación externa: con nuestra red de actores, nuestras relaciones estratégicas**

**Ficha. Trabajando la comunicación pública: desarrollando contacto y relación con aquellas personas que no nos conocen**

**Ficha. Calendario**

**Ficha. Presupuesto y recursos**



**FICHAS**

## FICHA 1. ¿Qué me mueve?

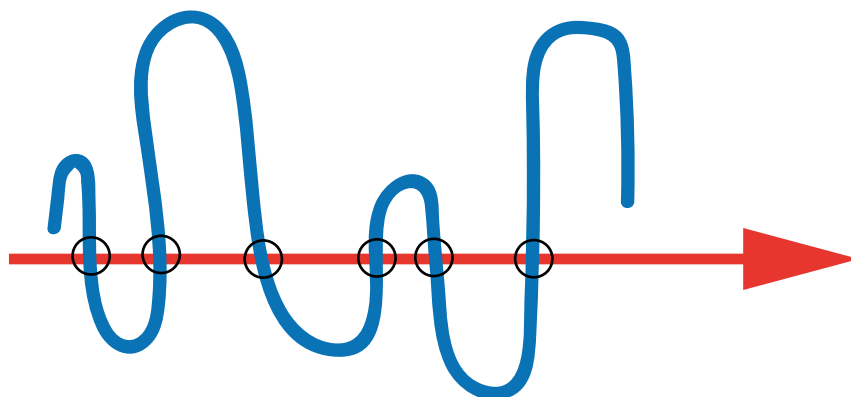
### Objetivos

- Identificar los valores y las creencias que nos mueven a la acción en la práctica profesional o voluntaria en el equipamiento.
- Analizar cómo se ven reflejados nuestros valores y creencias en nuestra presencia e implicación en el equipamiento.

### Descripción/tema

¿Qué relación tiene mi acción dentro del equipamiento con mis valores y creencias y con lo que me hace **vibrar**, es decir, lo que da sentido a lo que hago?

Hablamos de **dirección básica**<sup>9</sup> para referirnos a la expresión de una tendencia o vocación íntima y personal, de una orientación interna que nos guía por la vida. Está vinculada a nuestra personalidad, las cualidades que tenemos y nuestra particular manera de concebir el mundo y de transitar por la vida, que nos hace únicas. Es importante conocerla para encontrar el propio estilo de liderazgo, para actuar desde el propio poder haciendo un uso satisfactorio y constructivo hacia una misma y hacia fuera. Conocer nuestra dirección básica nos ayuda a actuar de una manera coherente con **quiénes somos y con lo que nos motiva**.



La línea curva representa nuestro trayecto a lo largo de la vida y la línea recta representa nuestra dirección básica. Hay momentos en los que ambas están **sincronizadas**, y otros, muy alejadas: momentos de intensidad, vitalidad o **conexión** y otros de sensación de enajenación, confusión o de estar perdida. Cuando tenemos una **crisis** nos estamos **alejando** mucho de ser **quiénes somos**.

Los puntos son los momentos en que estamos conectadas con nuestra dirección básica, cuando somos más **coherentes** con nosotras mismas, cuando lo que hacemos tiene más que ver con **quiénes somos**. Representan momentos de la vida

<sup>9</sup> Adaptado de Hohler, L.; Goodbread, J. (2008). *Mestres empoderades i empoderats. Un manual per a l'enfortiment de les capacitats del professorat*. Barcelona: Eixam Grundkraft y Fil a l'Agulla.

en que nos sentimos a gusto, actuamos de manera auténtica haciendo o participando en alguna empresa que tiene sentido para nosotras. Cuando estamos en sintonía con nuestra dirección básica nos es fácil desarrollarnos en la vida porque nos sentimos con fuerza y energía y estamos presentes en lo que hacemos.

En relación con nuestro trabajo o tarea en el equipamiento es interesante preguntarnos qué hacemos y para qué lo hacemos y contrastar si realmente nos estamos guiando por nuestra dirección básica.

### Ejercicio: La dirección básica

Este ejercicio es individual, y para facilitararlo se recomienda que cada una busque un espacio y una postura cómoda y cierre los ojos si eso le ayuda a conectar con su interior. Es muy enriquecedor compartir la experiencia en parejas o en grupo.

1. Piensa en una situación o experiencia de tu vida en que hayas tenido sensación de vitalidad, de sentirte plenamente viva, de estar en coherencia contigo misma. Puede ser de tu vida familiar y social, profesional, etcétera. Intenta sentir esa sensación de vitalidad.
2. Visualiza la situación o experiencia y piensa en las motivaciones o circunstancias que te llevaron a ello. ¿Esa visión tiene que ver con tu estilo de vida personal o tu manera de ser, con tu estilo de relacionarte con otras personas, con alguna otra experiencia vital que hayas tenido, con la voluntad de contribuir dentro de una comunidad o aportar en un ámbito más global?
3. Conéctate con la experiencia de tu vinculación con el casal o el equipamiento: piensa en los ideales y las motivaciones para el proyecto, recuerda momentos de satisfacción o especialmente significativos, en los que ves recompensado tu esfuerzo y sientes que lo que haces tiene sentido para ti. Estos momentos marcan tu dirección básica.
4. Intenta visualizar la esencia de tu dirección básica. ¿Qué imagen ves? ¿Es un paisaje, un objeto, una escena? ¿Qué colores tiene? ¿Qué texturas? ¿Tiene música de fondo, algún sabor u olor? Dibújala, si te apetece, o simplemente imagínala.
5. Ahora, pensando en tu dirección básica, pregúntate:
  - a. ¿Por qué estoy en este proyecto?
  - b. ¿De qué modo mi dirección básica influye en mi rol en el equipamiento y en mi manera de desarrollarlo?
6. Opcional: comparte el ejercicio en pareja o en grupo.

## FICHA 2. Los roles en el equipamiento

### Objetivos

- Tener conciencia de la necesidad de definir los roles en el equipamiento.
- Entender las diferentes partes del rol y el papel que tienen en situaciones concretas o en relación con otros roles en el equipamiento.
- Adquirir herramientas para definir los roles en el equipamiento y lo que va asociado a ellos —funciones y tareas, responsabilidades, derechos y obligaciones—.

### Requisitos previos

Se recomienda haber leído la **Ficha 1**.

Es importante haber entendido bien las diferentes acepciones de la palabra *rol* que se explican a continuación en la descripción de esta ficha.

En esta ficha se utilizan las acepciones de *rol en el equipamiento* como el papel determinado que desarrolla una persona dentro del equipamiento (técnica, coordinadora, miembro de una comisión, participante, usuaria, etc.), y también “partes del rol”, referido a las diferentes formas o actitudes agrupadas de desarrollar un rol en el equipamiento.

### Descripción/tema

En los equipamientos a menudo se produce el desarrollo del **trabajo** de muchas personas desde **roles**<sup>10</sup> muy diferentes. Eso implica mucha **comunicación y coordinación** para el buen funcionamiento del espacio, y para que eso se dé es necesario que haya **claridad** en la definición de los roles. Todo se complica cuando intervienen en los equipamientos personas que trabajan y otras que hacen voluntariado. Las implicaciones que eso comporta deben estar claras.

Para definir los roles en el equipamiento, que serán independientes de quien los ocupe, se deben explicitar y acordar las **funciones, las tareas y las responsabilidades**. Al mismo tiempo, habrá aspectos del rol que irán vinculados a las **inquietudes, habilidades y competencias** de la persona concreta que lo ocupe. Es importante concretar y compartir cómo se definen y se despliegan estos roles en el equipamiento, para evitar malentendidos y favorecer las relaciones entre la persona implicada en el equipamiento y el buen funcionamiento de este.

<sup>10</sup> Adaptado de Hohler, L.; Goodbread, J. (2008). *Mestres empoderades i empoderats. Un manual per a l'enfortiment de les capacitats del professorat*. Barcelona: Eixam Grundkraft y **Fil a l'Agulla**.

Por otra parte, dentro de cada rol, se pueden desplegar diferentes **partes del rol**, entendidas como la **forma**, el **talante**, la **actitud** de desarrollar su rol en el equipamiento. Por ejemplo, en el caso del rol en el equipamiento de una dinamizadora de casal de barrio (rol formal), podemos distinguir diferentes partes del rol: la relaciones públicas, la burócrata, la psicóloga, la organizadora, etcétera. Estas diferentes partes del rol tienen que ver con las funciones con las que se identifica a la persona y las que pueden atribuirle las demás. Es importante compartir las concepciones que hay en el equipo para cada rol formal, porque la definición de cada uno parte de expectativas diferentes y pone el acento en unos aspectos u otros. Por ejemplo, que la dirección y la persona dinamizadora tengan concepciones muy diferentes del rol de dinamizadora puede generar dificultades en el equipo en la asignación de las funciones y las tareas para desarrollar, en los derechos y las obligaciones, en el grado de responsabilidad o en la capacidad de toma de decisiones en determinados temas, etcétera. Este aspecto es especialmente importante cuando hay roles que no están definidos formalmente o cuando su definición se hace en contextos diferentes (el distrito, el barrio, el equipamiento o el equipo) y no se consensúa o no hay suficiente claridad al respecto.

A veces hay aspectos en nuestro rol en el equipamiento con los que nos sentimos **menos identificadas y nos cuesta más asumir**. Por ejemplo, una dinamizadora muy empática e intuitiva quizás asume con facilidad el rol de psicóloga, pero le cuesta el de burócrata o el de “poli malo”. Evidentemente, estos roles no están explicitados en la descripción del lugar de trabajo, y a veces se ponen en evidencia en espacios informales, pero todos ellos están presentes y son necesarios en el día a día de la labor profesional o voluntaria.

En los equipamientos donde hay órganos de gestión o de gobernanza en los que intervienen roles en el equipamiento desde la función profesional y el voluntariado simultáneamente, es más necesario que nunca establecer bien las definiciones de los roles y lo que va asociado a ellos.

Por otra parte, a veces **una misma persona ocupa dos o más roles diferentes** en el mismo equipamiento. Por ejemplo, una persona que profesionalmente trabaja en un equipamiento y a la vez es miembro de una asociación de la junta gestora. En este caso, es deseable que la persona tenga muy claro desde cuál de los dos roles se posiciona en cada momento y puede tener incluso lo que se denomina *conflicto de rol*, en el que desde un rol tiene una posición que responde a unos intereses determinados y desde el otro rol tiene una posición diferente, que responde a otros intereses, y en algunas situaciones una y otra posición son contradictorias.

Por todo ello, es muy importante que las personas implicadas en el funcionamiento de un equipamiento tengan conocimiento de los diferentes roles que intervienen en el equipamiento, de las funciones, las tareas y las responsabilidades asociadas a estos y de la **multiplicidad de roles** en determinadas personas y desde qué rol se interviene en cada situación en estos casos.

## Ejercicio: Mapeo de los roles

1. Este ejercicio sirve para identificar y compartir los diferentes roles que hay en el equipamiento.
2. Cada persona, de manera individual, describe los diferentes aspectos de su rol que se especifican en esta tabla.

Nombre del rol	Partes del rol	Profesional / Voluntariado	Funciones y tareas	Responsabilidades y derechos	Obligaciones
----------------	----------------	----------------------------	--------------------	------------------------------	--------------

3. Se ponen en común los roles en el equipamiento, explicando cada uno lo que ha anotado en todo el grupo.
4. También se puede hacer el ejercicio haciendo que cada persona anote los aspectos de la tabla para cada rol en el equipamiento. De este modo se pueden visibilizar las diferentes concepciones con respecto a todos los roles. Se tiene que valorar cuándo vale la pena hacer este ejercicio teniendo en cuenta que lleva bastante más tiempo que si solo se describe el propio rol. Una versión intermedia sería que cada uno describa un solo rol, pero diferente al suyo, repartidos al azar.

En el ámbito formal, y para facilitar la recogida y el compartir la información, cada uno de los aspectos se pueden anotar en una nota adhesiva de color diferente y colocarlas en un espacio donde todo el mundo lo pueda ver.

Puede ser que con este ejercicio se pongan de manifiesto malentendidos o que surjan dudas o controversias. Se tiene que prever antes de hacer el ejercicio qué espacios se destinarán a trabajar estos aspectos que puedan surgir y en qué formatos (aclaraciones, discusiones, procesos de consenso) teniendo en cuenta también las diferencias entre lo que es la labor profesional y la voluntaria.

Para completar el ejercicio anterior con la identificación de las propias herramientas para desarrollar el rol en el equipamiento, se puede trabajar a partir de las siguientes preguntas<sup>11</sup>:

- ¿Cuál crees que es la función de tu rol en la sociedad? ¿Qué puedes aportar desde tu rol en el ámbito social y comunitario?
- ¿Cuál es la función de tu rol dentro de la vida del equipamiento?
- Teniendo en cuenta los puntos anteriores, ¿cuáles son las tareas y las obligaciones más importantes que crees que tienes que cumplir desde tu rol en el equipamiento? ¿Cuáles crees que son tus principales responsabilidades?
- Identifica qué **partes del rol** necesitas para desarrollar el rol completo. Revisa si cuentas con las habilidades necesarias para desarrollarlas. Si te cuesta desarrollar alguna parte del rol, busca referentes que te puedan ayudar sirviéndote de modelos.

11. Adaptación de Hohler, L.; Goodbread, J. (2008). *Mestres empoderades i empoderats. Un manual per a l'enfortiment de les capacitats del professorat*. Barcelona: Eixam Grundkraft y Fil a l'Agulla.

## Ejercicio: Mapeo de los roles (*continuación*)

- ¿Con qué herramientas cuentas para llevar a cabo tu rol en el equipamiento (que hayas adquirido por tu experiencia de vida, por cualidades que tienes, por tu dirección básica o tu concepción sobre tu rol, etc.)? ¿Con qué formación o calificación profesional o con qué aprendizajes cuentas, aunque no tengan relación directa con tu rol, que te puedan ser útiles? (Por ejemplo, para una informadora de un equipamiento puede ser útil tener formación en teatro porque le puede haber dado herramientas para comunicarse bien).

## Herramienta: Hablar desde un “sombrero”

Esta herramienta es útil cuando una misma persona ocupa diferentes roles en un mismo proyecto o equipamiento.

1. Reúne tantos sombreros de colores o formas diferentes como roles tengas en el equipamiento.
2. Define el rol que va asociado a cada uno de los sombreros. Puede ayudarte a definir la pauta del ejercicio del mapeo de los roles. Sé tan explícita como creas conveniente para introducir la claridad necesaria en cada rol y para que la gente entienda “desde dónde hablas” cuando hablas desde un rol determinado.
3. Comparte con las personas con quienes trabajas (asamblea, reunión de equipo, comisión de trabajo, etc.) las definiciones de los roles y la asignación del sombrero que has hecho para cada una de ellas.
4. En los espacios de trabajo, ponte el sombrero correspondiente en cada caso —o explicita verbalmente desde qué rol intervienes si no quieres utilizar físicamente los sombreros— para hacer tus intervenciones. Puedes utilizar los sombreros, como metáfora

## FICHA 3. Posicionamiento

### Objetivos

- Adquirir herramientas para identificar nuestro posicionamiento personal con respecto a nuestro rol en el equipamiento.
- Adquirir estrategias para afrontar retos o situaciones difíciles o circunstancias que generen frustración en relación con las propias expectativas con respecto a nuestro rol en el equipamiento.

### Requisitos previos

Se recomienda haber leído la **Ficha 1** y la **Ficha 2**.

### Descripción/tema

En nuestra labor diaria actuamos tanto desde el rol que ocupamos en el equipamiento (y cómo entendemos este rol, **Ficha 1**) como desde nuestros valores, creencias y cómo cada persona entendemos el mundo y, más concretamente, la acción comunitaria (**Ficha 2**).

En el punto donde estos dos aspectos se unen con el marco de trabajo y los objetivos y las responsabilidades propios de cada rol dentro del equipamiento, nos encontramos con facilidad para desarrollar la mayoría de nuestras herramientas personales y profesionales, y desde allí nos podemos interrelacionar y actuar con seguridad y coherencia. Se trata de identificar **cómo entiendo “yo” el mundo de la acción comunitaria** y, en coherencia, **cómo entiendo el rol que ocupo dentro del equipamiento**<sup>12</sup>.

A menudo, en la base de situaciones difíciles o conflictivas que se dan en un equipamiento, podemos encontrar una falta de **definición** acerca de **lo que estamos haciendo y para qué lo estamos haciendo** o un desajuste entre las **expectativas** de la gente. En ambos casos, es interesante preguntarse “¿por qué estoy decepcionada?”, pero no estancarse en una posición pasiva, sino hacer el ejercicio de invertir la dinámica y, ante el posicionamiento de la otra persona, dejar clara cuál es mi posición: qué **valores y creencias** tenemos y qué esperamos con nuestro trabajo, en coherencia con nuestra **visión sobre la acción comunitaria** y nuestra comprensión del rol que ocupamos dentro del equipamiento. **Enseñar lo que nos gustaría que pasara** (y por qué), en vez de criticar o decepcionarnos con lo que no funciona. Es importante distinguir entre el posicionamiento y la dureza o la severidad al expresar cómo nos gustaría que funcionaran las cosas.

48

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

12. Adaptación de Hohler, L.; Goodbread, J. (2008). *Mestres empoderades i empoderats. Un manual per a l'enfortiment de les capacitats del professorat*. Barcelona: Eixam Grundkraft y Fil a l'Agulla.



Para identificar cuál es nuestro **posicionamiento** es interesante hacer el ejercicio que proponemos a continuación a título individual. Una vez hecho, si lo ponemos en común nos puede ayudar también a definir cuál es el posicionamiento del equipamiento desde esta misma perspectiva. En este punto es importante recordar que a menudo el contexto y la cultura ya marcan parte de nuestro posicionamiento; sin embargo, como personas y como profesionales estamos en un proceso de crecimiento permanente: por una parte, las expectativas que podemos tener sobre nosotras mismas y nuestro trabajo pueden ir variando con el tiempo y, por otra, aunque hayamos desarrollado una profunda comprensión del trabajo que hacemos, las personas con quienes interactuamos cambian y no todas habrán seguido ese proceso; por lo tanto, es necesario reconsiderar nuestro trabajo y el **por qué** y el **desde dónde** lo hacemos, una y otra vez.

### Ejercicio: Mi posicionamiento

En este ejercicio te dirigirás a un grupo imaginario de personas que no saben nada sobre la acción comunitaria, los equipamientos de proximidad ni las personas que trabajan o participan en este ámbito. Tendrás que empezar de cero, dejando claro qué es lo que ocurre, quién eres tú, por qué estás aquí y cómo quieres que “trabajéis” juntas. Te puedes imaginar a un grupo de menores, para expresarte en un lenguaje lo más sencillo y claro posible. La idea es que, si somos capaces de explicárselo a una niña o un niño, también seremos capaces de explicárselo a personas adultas.

La primera parte del ejercicio es individual. Siguiendo los puntos que marcamos a continuación, toma notas y prepárate para **posicionarte** ante el grupo imaginario de menores.

1. En una hoja de papel, escribe algunas palabras clave, o un cuento o un dibujo que ilustre el sentido y el propósito del equipamiento, y que aclare la función o el rol que desarrollas. ¿Qué es este equipamiento de proximidad? ¿Cuál es el rol de las personas que participan en él?
2. Redacta, de modo más personal, quién eres (habla sobre la dirección básica de tu vida) y qué te ha llevado a tener vinculación con este equipamiento. ¿Por qué? ¿Qué es lo que te apasiona de lo que haces en el equipamiento?
3. Describe cómo influye tu visión personal en tu manera de vivir y de trabajar en equipo, cuál sería tu forma ideal de trabajar y cómo la pondrías en práctica para garantizar un ambiente de calidad en el equipamiento.
4. Imagina cómo explicarías a un grupo de menores por qué este espacio es importante y valioso y por qué se debe proteger y respetar. ¿Dónde estamos y qué sucede aquí? ¿Qué tipo de cultura se crea en este espacio? ¿Qué métodos, señas o rituales te resultan importantes y te permiten mantenerlo y cuidarlo?

Una vez hecha esta parte individual es interesante compartirla en grupo y ejercitar este posicionamiento.

## Ejercicio: Mi posicionamiento (*continuación*)

1. Preséntate al grupo y comparte tu historia. El grupo tendrá que actuar como si fueran esos menores imaginarios que no saben nada sobre lo que les vas a contar.
2. El grupo debe escuchar con atención y sin interrumpir, de manera que al acabar puedan expresar sus impresiones. Preguntas para los que representan el grupo de menores:
  - a. ¿Qué puntos de la explicación han resultado más convincentes y auténticos?
  - b. ¿Tu visión personal y tu entusiasmo son lo bastante fuertes o se puede trabajar más ese aspecto?
  - c. ¿En qué momentos de la explicación has resultado menos convincente?
3. Escucha las impresiones del grupo y tu percepción. Preguntas para la persona que se ha explicado:
  - a. ¿Has conseguido transmitir tus valores?
  - b. ¿Has conseguido transmitir los aspectos esenciales? En los momentos en que no sea así: ¿qué podemos hacer para conseguirlo? ¿Tal vez tengas/tengamos un conflicto en este punto?
4. Una vez hechas las presentaciones individuales y expresadas las impresiones, debatid en grupo los puntos o aspectos que os parezca más interesantes destacar, reforzar o abordar.

Este ejercicio nos tiene que ayudar a posicionarnos más fácilmente y, de manera más específica, facilitarnos poder identificar hasta qué punto es evidente tu posición ante las personas con quienes compartes el día a día. ¿Estas personas sabían lo que has explicado?

La próxima vez que recibamos a personas nuevas en el equipamiento podemos hacer el ejercicio de recibirlas como lo hemos hecho con este “grupo imaginario de menores”, aprovechando el primer contacto para explicarnos.

El ejercicio también nos puede ser útil para ver qué aspectos de nuestro trabajo merecen, para cada una, un claro SÍ y cuáles un rotundo NO. Tener un posicionamiento bien identificado y definido puede resultar muy útil para afrontar situaciones difíciles o nuevos retos. A partir del posicionamiento individual, se puede crear también un posicionamiento como equipamiento, que nos puede ayudar a tener más claros los criterios para tomar algunas decisiones.

## FICHA 4. Revisar los privilegios

### Objetivos

- Tomar conciencia de los propios rangos y privilegios (o su carencia).
- Reflexionar sobre el impacto que los propios privilegios (o su carencia) pueden tener sobre las impresiones de las demás.

### Requisitos previos

Haber leído los **apuntes sobre el poder**.

### Descripción/tema

En el contexto de los equipamientos de proximidad, donde a menudo la diversidad de las personas que participan o trabajan juntas puede ser alta, tener en cuenta todo esto puede ser muy importante para velar por el buen funcionamiento de los espacios de participación y de decisión, de proyectos, etcétera. Hay que tener valentía para asumir estos procesos y lo que se derive de ellos, que a veces es doloroso, pero es muy importante hacerlo. No hay que olvidar que, en ocasiones, es necesario hacer este proceso con una facilitación externa.

51

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Ejercicio: Escala de privilegios<sup>13</sup>

1. Piensa en tu equipo de trabajo, colectivo, entidad o la comunidad a la que pertenezcas. ¿Cómo te sientes en este ambiente? ¿Qué privilegios notas y cuáles crees que faltan? ¿De qué manera tu rango condiciona cómo te sientes?
2. En una escala del 1 al 5 (5 es muy alto y 1, muy bajo), clasifica tu rango, en función de cómo lo sientes tú, en las siguientes áreas:

13. Ejercicio adaptado a partir de Mindell, A. (2004). *Sentados en el fuego. Cómo transformar grandes grupos usando el conflicto y la diversidad*. Barcelona: Icaria Editorial, y Mindell, A. (2002). *Deep Democracy of Open Forums. Practical Steps to Conflict Prevention and Resolution for the Family, Workplace and the World*. Charlottesville: Hampton Roads.

## Ejercicio: Escala de privilegios (continuación)

TIPO DE RANGO	PUNTOS
<b>Rango contextual/estructural (en el contexto de tu equipamiento)</b>	
Tu posición en la jerarquía formal	
Tus competencias y habilidades	
Tu antigüedad	
Tus conocimientos profesionales o tu experiencia	
Tu acceso a las personas clave, a los recursos, a la información, a los medios, etcétera	
Tu capacidad de tomar decisiones o de tener incidencia	
<b>Rango social</b>	
Edad	
Etnia	
Género (identidad y expresión de género)	
Clase social/económica	
Educación formal, títulos académicos	
Profesión	
Salud física y mental	
Orientación del deseo	
Apariencia / aspecto físico	
Religión	
Estado civil / pareja / hijos/as	
<b>Rango psicológico</b>	
Has tenido capacidad para vencer las dificultades que has tenido en la vida	
Te sientes bien contigo misma, confías en ti	
Te conoces y sabes y puedes gestionar tus emociones	
Afrontas bien las situaciones de estrés y te sientes con herramientas para afrontar los retos de la vida	
Tienes una red de apoyo	
Tienes capacidad para relacionarte, tejer redes, comunicarte e incidir en las otras personas, crear alianzas, portarte bien con la gente, integrarte en grupos nuevos, etcétera	
<b>Rango espiritual</b>	
Sentimiento de que estás donde tienes que estar (alineación con tu dirección básica)	

3. Responde a las siguientes preguntas sobre el alto rango:

- ¿En qué aspectos tienes más rango? ¿Qué privilegios te da? ¿Lo disfrutas? ¿De qué manera puedes disfrutarlo sin que eso vaya en detrimento de otras?
- ¿Puedes agradecer la suerte que tienes, el dolor que te ahorran tus privilegios, todo lo que enriquecen tu vida y apreciarlo?
- ¿Qué privilegios te cuesta más reconocer y aceptar? ¿De cuáles te sientes culpable o te avergüenzas o cuáles te hacen sentir incómodo?
- Reflexiona sobre lo que se te hace difícil y no te deja celebrar tus privilegios. Es posible que hayas interiorizado la opinión mayoritaria sobre tu raza, género u orientación sexual haciendo que tengas prejuicios contigo misma (opresión interiorizada). O quizás no puedes celebrarlos porque te sientes culpable de tener algo que las demás no tienen.

## Ejercicio: Escala de privilegios (*continuación*)

- ¿Qué rango y privilegios has descubierto que tienen las demás personas?
4. Responde a las siguientes preguntas sobre el bajo rango:
- ¿En qué aspectos tienes menos rango?
  - ¿De qué modo puedes utilizar tu alto rango de otro aspecto para que te ayude en esto?
5. En parejas, compartid las propias autoevaluaciones. ¿Qué observáis en torno a las dos? ¿Habráis asignado puntuaciones diferentes? Compartid los motivos. ¿Qué impacto tiene el rango en vuestra relación?

### Ejemplo: Equilibrio de privilegios desde la estructura. Escuela de Adultos de la Verneda

En la Escuela de Adultos de la Verneda se tienen en cuenta aspectos relacionados con el poder y los privilegios, y se toman medidas para equilibrarlos. Es un espacio muy feminizado porque las mujeres mayores que han sido o son alumnas, que vinieron a vivir a Cataluña durante los años sesenta y setenta, procedentes de otros puntos de España, no habían ido a la escuela de pequeñas y, en cambio, los hombres, sí. El género había condicionado mucho el privilegio de tener acceso a la educación. En la escuela, estas mujeres se han convertido en el motor de la actividad que se hace y de cómo se hace, con una metodología que empodera a las personas.

Para romper con el agravio que supone que la sociedad dé más valor a los conocimientos adquiridos con la formación académica que con otro tipo de formación —la propia experiencia vital, por ejemplo—, en la escuela se establecen mecanismos que ponen en valor otras fuentes de conocimiento, hecho que favorece la igualdad de oportunidades. Así, por ejemplo, la junta de la escuela solo puede estar constituida por personas que no tengan titulación académica. Es una manera de compensar los privilegios que otorga el hecho de haber tenido acceso a la educación formal o a un determinado nivel de estudios: dar voz a las personas que siempre han estado fuera o que se supone que no tienen la suficiente capacitación para sacar adelante un proyecto o que tendrán más dificultades para hacerlo.

### Ejemplo: Equilibrio de privilegios desde la estructura. Escuela de Adultos de la Verneda

La manera de trabajar la participación de las voluntarias hace que, desde fuera, sea indescifrable quién es una persona que trabaja remuneradamente y quién trabaja como voluntaria. No hay, pues, una jerarquía estructural que haga que la voluntaria se sienta menos implicada en el proyecto que las trabajadoras.

## FICHA 5. Espacios de cuidados y gestión emocional

### Objetivos

- Tomar conciencia de que la sostenibilidad de los proyectos depende del cuidado de las personas.
- Conocer mecanismos para facilitar el cuidado de las personas en los equipamientos de proximidad.
- Adquirir las herramientas para desplegar los cuidados en los equipamientos de proximidad.

### Requisitos previos

Haber leído los **apuntes sobre los cuidados**.

### Descripción/tema<sup>14</sup>

Para establecer las condiciones para hacer que el equipamiento sea un espacio donde se cuida a las personas —tanto las que trabajan, remunerada o voluntariamente, como las que se relacionan de otras maneras—, hay que decidir **qué acciones se quieren desplegar** y cómo hacerlo, analizar sobre quién recae la **responsabilidad** y mantener y **evaluar** los mecanismos que se establezcan.

Vemos algunas herramientas o estrategias que favorecen un **trabajo de cuidados preventivo**, pero a veces surgen **conflictos** que o bien “estallan”, o bien se considera que nadie del equipamiento es la persona adecuada para facilitarlos. Es entonces cuando vale la pena recurrir a otras estrategias, como la **facilitación externa**, profesionales externos en torno al equipamiento que pueden ayudar a facilitar los procesos internos o a solucionar los conflictos.

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

54

14. Ficha basada en “**Traçant vides dignes: cap a una economia feminista. Guia de recursos per aplicar la mirada feminista de l’economia als espais associatius**”, de Matriu y el Consejo Nacional de la Juventud de Cataluña, y en “**Sembrant cures per cultivar canvis. Guia d’autodiagnosi per a organitzacions**”, de La Fede.

### Dinámica: “Cuidémonos. Facilitemos el buen trato en el Ateneu”. Ateneu L’Harmonia

En esta dinámica cada una de las participantes escriben en una nota adhesiva dos palabras o una frase breve para reflejar lo que para ellas es esencial tener en cuenta o valorar en relación con el buen trato en el equipamiento.

En el Ateneu L’Harmonia lo pusieron en práctica, y podemos ver su **acta** del encuentro y su **presentación** de la dinámica.

### Herramienta: Rueda emocional y asamblea emocional

La rueda emocional consiste en hacer, antes de una reunión o asamblea, una ronda de palabras en que cada persona pueda explicar cómo está emocionalmente, tanto en relación con su vida personal como en relación con el proyecto o el equipamiento.

También se pueden crear espacios específicos para abordar temas emocionales y de cuidados, como asambleas emocionales. Se pueden establecer periodicidades de cada cuánto se harán, quién tiene que participar, etcétera. En estos espacios vale la pena relacionarse de maneras diferentes a las de las asambleas normales, mucho más enfocadas a “producir” y a “tomar decisiones”. En una asamblea emocional o un espacio emocional intentaremos introducir elementos de juego, de diversión, para cuidar el cuerpo (masajes, por ejemplo) y, en definitiva, aspectos que nos permitan conocernos de otra manera.

### Herramienta: Comisión (o persona referente) de cuidados

Esta persona o grupo de personas velan por que los espacios de trabajo sean sanos y respetuosos con todas las personas participantes: observan la calidad de la participación en cuanto a relaciones de poder derivadas del género, la edad, la clase social, etcétera. También son personas de referencia para el grupo para poder pedir apoyo o mediación en determinados conflictos o situaciones de dificultad que no se quieran abordar con todo el grupo.

### Ejemplo: Comisión de cuidados de la cooperativa de consumo La Seca (el Poble-sec)

La cooperativa cuenta con una comisión de cuidados, formada por dos personas —en este caso, un hombre y una mujer, y es interesante que así sea— que llevan tiempo en la cooperativa, son buenas conocedoras de su funcionamiento y disfrutan de buen reconocimiento por parte de las demás miembros de la cooperativa. La experiencia es muy buena y se empiezan a apreciar cambios en positivo con respecto a los cuidados y la salud emocional de las personas.

La comisión asume las siguientes funciones:

- Acompañar la entrada y la salida de las socias.
- Recoger las motivaciones, los intereses y las expectativas de entrar en el proyecto y los motivos por los que la gente lo deja.
- Hacer el seguimiento con las familias —por correo electrónico o teléfono o con conversaciones informales—, cuando hay una desconexión o poca presencia, para saber si hay algún problema.
- Diversificar los espacios, cambiando periódicamente las horas de apertura de la cooperativa y las asambleas, para facilitar la participación de todo el mundo, ya que hay diversidad en los perfiles de las miembros y, por lo tanto, en las franjas de disponibilidad.
- Compartir y cuidar de la información: qué se tiene que compartir y qué no, hacer que las actas sean accesibles, tanto las asambleas como las comisiones de trabajo. Entender la transparencia como parte del cuidado del grupo.
- Visibilizar las cargas de trabajo de cada persona y ver quién hace qué en el grupo.
- Llevar un recuento del número de hombres, mujeres y personas trans y del número de intervenciones que hacen unas y otras, así como el tipo de intervención: informativa o “normal” o juicios de valor sobre “larga” u “ofensiva”. Comparten con el grupo esta información para visibilizarla.

56

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Herramienta: El agradecimiento y la celebración

Para crear sentimiento de comunidad e implicación y destensarnos como equipo, es importante incorporar espacios de celebración. Momentos para darnos cuenta de lo que hemos aprendido, de las cosas de las que nos hemos dado cuenta, de celebrarlo un poco y de compartir como equipo y quizás con el resto de gente que tenemos alrededor. Eso nos puede ayudar a prevenir el estrés, la sensación de falta de reconocimiento u otros aspectos que nos pueden quemar o desmotivar.



### Herramienta: El agradecimiento y la celebración

Hay varios agentes que han elaborado guías y otros materiales de autoevaluación sobre el género y otros aspectos relacionados con los cuidados que pueden ser de interés para aplicar en los equipamientos. Puedes encontrar algunos materiales en los **recursos complementarios** de esta ficha.

### Herramienta: Visibilizando tareas invisibles: buscando el equilibrio entre trabajos productivos y reproductivos

- Poner nombre a las tareas y a quien las hace, a las que se ven y a las que no se ven tanto, puede ayudar a que las personas sean conscientes de todo lo que implica que el equipamiento funcione y valoren a las personas y a los grupos que encargados de ello. Dedicarle un tiempo periódicamente puede ayudar a detectar tareas que no se están cubriendo, personas o grupos que están sobrecargados, grupos que están haciendo cosas que no les gusta hacer o que no saben hacer, mientras que otros lo harían encantados, etcétera.

Este trabajo se puede hacer en diferentes formatos —una reunión monográfica anual, crear un espacio específico—, y es recomendable hacerlo con facilitación externa si hay algún conflicto al respecto o nadie del equipo puede asumirlo.

- Hacer intercambio rotativo de tareas con otros servicios, proyectos o entidades para cubrir funciones operativas como abrir el espacio, informar, etcétera. Repartirse estas tareas, que a veces pueden hacerse pesadas, ayuda a que se note menos el peso individualmente o para un grupo o entidad determinados.

57

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Herramienta: Espacios de relación informales

Comidas, fiestas, salidas, etcétera, pueden ser espacios muy útiles para favorecer el conocimiento más allá del día a día o de la actividad del equipamiento y para cuidar la relación entre las personas.

Las comidas, si se trata de las comidas diarias del equipo del equipamiento, por ejemplo, pueden ser colaborativas, haciendo que cada día alguien lleve la comida para todo el mundo, de manera rotativa. También se pueden hacer cenas en las que cada una lleve comida hecha de casa para compartir, en comidas festivas. Estas cenas son especialmente interesantes en contextos con diversidad cultural, ya que es una manera sencilla de forjar relación a través de la comida, que suele ser un elemento bastante aglutinador.

## Recursos complementarios

**“Sembrant cures per cultivar canvis. Guia d'autodiagnosi per a organitzacions”**, de **La Fede** (2018).

**“La vida al centre: la persona al centre”**, guía elaborada por **Quepo** (2018).

**“Com si no passés res”**, artículo de **Ulleres per a Esquerrans** (2017).

**Campaña “Reunions rodones”**, sobre asamblearismo y género, de la **Comisión de Economías Feministas** de la **Red de Economía Solidaria (XES)** (2018).

**“Eina d'observació de gènere”**, de la **Comisión de Economías Feministas** de la **Red de Economía Solidaria (XES)** (2018).

**“Traçant vides dignes: cap a una economia feminista. Guia de recursos per aplicar la mirada feminista de l'economia als espais associatius”**, de **Matriu**, con la colaboración del **Consejo Nacional de la Juventud de Cataluña** (2016).

**“Protocol d'actuació en casos de violències masclistes en les entitats juvenils”**, de **Proyecto Ella** y **Consejo de la Juventud de Barcelona** (2016).

**“Protocol per a l'abordatge de les violències al Consell de la Joventut de Barcelona”**, de **Matriu** y **Consejo Nacional de la Juventud de Cataluña** (2018).

**Balance social**, de la **Comisión de Balance Social** de la **Red de Economía Solidaria (XES)** (2018).

**“Soste[vida]bilidad. Guía de trucos y remedios para un emprendimiento que ponga la vida en el centro”**, de **Colaborabora** (2018).

58

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad



### Observación

En esta guía hay otras fichas dedicadas a aspectos relacionados con los cuidados, pero incorporan los cuidados de manera transversal, ya que se enmarcan en una mirada feminista.

## FICHA 6. La acogida, el seguimiento y la despedida en los equipamientos de proximidad

### Objetivos

- Tomar conciencia de la importancia de la acogida inicial de las personas, los grupos y las entidades en el equipamiento.
- Dar herramientas y estrategias para prever y organizar la acogida.

### Descripción/tema

La acogida es una acción de presentación e inclusión de una nueva persona, grupo o entidad en el espacio que refleja la manera de proceder del espacio y proyecta una primera impresión determinada. Como se haga la acogida tendrá bastante relevancia para alguien que acude al espacio por primera vez, ya que, más allá de las explicaciones que se le puedan dar, la persona comprenderá si es un espacio cálido, si hay buena relación entre la gente, si es un espacio abierto a propuestas nuevas o está todo muy estipulado y cerrado, si hay muchas jerarquías o las relaciones son horizontales, etcétera. Todas estas primeras impresiones predisponen de una manera u otra a quien viene por primera vez al espacio e invita a quedarse o no, genera una curiosidad y una apertura o no.

Igualmente importante es hacer un seguimiento de cómo se encuentran las personas en el espacio.

Finalmente, es importante también hacer un buen cierre y despedida con la gente que se marcha. A veces la gente “desaparece” sin despedirse ni dar ningún motivo, pero si desde el casal se puede anticipar esta marcha y se pueden conocer los motivos, eso da lugar a mejorar si dichos motivos tienen que ver con aspectos relacionados con el funcionamiento del espacio. Hacer una buena despedida, además, también es una manera de cuidar a la persona que se va.

### Herramienta: Espacios de relación informales

La mentora, que puede ser una figura rotativa, es la persona que hace un acompañamiento cada vez que entra alguien nuevo en el equipamiento, ya sea una trabajadora o una participante. Este acompañamiento se hace durante un tiempo establecido o según las necesidades y las posibilidades.

La comisión de acogida o de bienvenida se encarga de recibir a las personas que vienen al equipamiento por primera vez a participar en alguna actividad (si no es puntual), espacio o proyecto. A la persona nueva se le asigna una referente a quien puede hacerle preguntas y que puede resolverle sus dudas. Este tipo de comisión funciona mucho en cooperativas de consumo autogestionadas, que tienen un funcionamiento complejo, pero es una herramienta que puede ir bien para cualquier tipo de proyecto o espacio que demanda un grado de implicación alto a las personas participantes.

## Eina: Sessions d'acollida

Hacer las acogidas en grupo ayuda a hacerlas más amenas y participativas y a transmitir la manera de proceder del equipamiento. Se pueden hacer más “formales” o más lúdicas, con dinámicas, por ejemplo, o con una parte de cada. En las sesiones de acogida se debe presentar:

- A las personas asistentes.
- A los grupos y las entidades, así como al equipo técnico.
- El modelo de gobernanza.
- Aspectos del funcionamiento.
- Los proyectos y las acciones que hay en el equipamiento.
- Temas prácticos.

### Ejemplo: Sesiones de acogida de voluntarias. Espacio de Personas Mayores Montserrat Olivella

En este espacio, que lo llevan básicamente personas mayores voluntarias, se programan sesiones de acogida periódicamente para las voluntarias nuevas. La dinamizadora del espacio dinamiza las dos primeras sesiones, a las que asisten también las voluntarias que forman parte de la comisión de acogida del espacio. Las siguientes sesiones las llevarán estas voluntarias, sin la presencia de la dinamizadora. A veces, las voluntarias no se sienten capacitadas para hacer la sesión y, en este caso, se les dan herramientas y recursos para que lo puedan hacer; si es necesario, asisten varias veces como oyentes para ver cómo lo hacen otras personas.

En este espacio, donde se promueve especialmente el envejecimiento activo, se trabajan mucho los aspectos de la autonomía de las personas mayores y, en este ámbito, facilitar que la comisión de acogida, formada por voluntarias, sea la que hace las acogidas de nuevas voluntarias es clave.

### Ejemplo: El juego de la piña en el barrio de las Roquetes

En el barrio de las Roquetes los diferentes servicios y equipamientos han creado un juego de la oca, que llaman juego de la piña, para presentar el barrio a las profesionales que empiezan a trabajar en él.



61

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Herramienta: Protocolo de acogida

Tener un documento como herramienta para hacer la acogida de personas nuevas, ya sean participantes o trabajadoras, puede ayudar a facilitar esta tarea.

Algunos aspectos que hay que tener en cuenta:

- Definir quién será la responsable de la acogida, la formación, el seguimiento y la integración en el equipamiento.
- Firmar el compromiso de voluntariado, si es el caso.

Puede ser interesante tener un dossier de acogida, ya que la persona que llega recibe mucha información de una vez y le puede ser de ayuda tenerla recogida de manera sintética en un documento que pueda consultar con calma en otro momento.

Es conveniente que el dossier incluya la misma información que se da en las sesiones de acogida, con adaptaciones a las diversas destinatarias: trabajadoras, voluntarias o activistas (veremos más adelante la distinción que hacemos en este sentido).



## Herramienta: El seguimiento y la despedida

Con frecuencia estos dos aspectos no se tienen lo bastante en cuenta y cuando se ve que una persona se mueve con agilidad por el equipamiento, ya no se le pregunta tanto si todo va bien. Muchas veces nos damos cuenta de que alguien se ha ido porque simplemente hace tiempo que no viene, y no siempre la gente se despide o explica por qué se va. Hacer un seguimiento y un buen cierre ayuda a rectificar pequeños problemas que se les escapan a las participantes o al equipo técnico, que no puede estar en todas partes. A su vez, contribuye a facilitar la prevención de conflictos. Normalmente estos dos aspectos se olvidan por falta de tiempo y de recursos. Para verlos con más detalle, puedes ir a la **Ficha 13. El voluntariado y el activismo. La ciudadanía como motor del equipamiento.**

## FICHA 7. Comunicación no violenta

### Objetivos

- Aprender a utilizar una herramienta sencilla para mejorar la comunicación interpersonal en el equipamiento.

### Descripción/tema

La comunicación no violenta (CNV)<sup>15</sup> es una herramienta para **comunicarnos** de manera más efectiva y desde **la empatía**. Se fundamenta en la capacidad que nos confiere el lenguaje de comunicarnos de manera sana y compasiva basándonos en las **necesidades** y los **deseos** propios, prestando atención a los de las otras personas y evitando el uso del miedo, la culpa, la vergüenza, la coerción o la amenaza.

Ofrece orientaciones para reestructurar la manera de percibir, comprender y comunicar y ofrece claves para expresarnos **honestamente** y **escuchar** a la otra persona de una manera empática y comprensiva.

Se enfoca a expresar con claridad **observaciones, sentimientos, necesidades y peticiones** a la otra persona, evitando un uso del lenguaje que etiquete o juzgue a la otra persona o a terceras personas.

Para hacerlo es muy importante poder distinguir claramente entre lo observable, que pueda tener carácter “objetivo”, y lo que son las interpretaciones que cada una hace sobre el mismo hecho, y que tienen que ver con nuestra percepción, motivación, lo que le atribuimos, etcétera.

Las experiencias “externas” son el comportamiento que podemos **observar** en las personas. Si grabáramos a una persona haciendo algo, casi todas las observadoras describirían los hechos de la misma manera, o de manera muy similar. Lo que puede diferir son las interpretaciones que cada observadora hace con respecto a este mismo comportamiento, así como las motivaciones que puede haber tenido.

Las experiencias “internas” son todo lo que hacemos dentro de nosotras mismas con este comportamiento, cómo lo interpretamos, las motivaciones que le atribuimos, etcétera. Más adelante podemos diferenciar entre nuestros pensamientos y lo que imaginamos e **interpretamos** sobre el comportamiento: nuestros **sentimientos**, nuestras reacciones (son experiencias interiores, hay que ver que no sean opiniones disfrazadas) y lo que **queremos** o intentamos hacer, los resultados que deseamos obtener.

63

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

15. Apartado basado en *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*, de Rosenberg, y en bibliografía de Van Stappen y de la **Escuela de Cultura de Paz**.

**Ejercicio: Practicando la CNV**

Para poner en práctica la CNV puedes seguir estos pasos (de dos en dos, primero hace el ejercicio una persona y, después, la otra):

1. Escoge una situación que te esté alterando o generando incomodidad con la persona con quien haces el ejercicio.
2. Piensa en la situación, presente o pasada, y fórmala así, dentro de tu cabeza:
  - Yo veo o siento..
  - Yo imagino o interpreto..
  - Me siento..
  - Necesito..
  - Te pido.. (opcional).
3. Cuando lo hayas formulado para ti, intenta ponerlo en práctica con la otra persona.

Si las personas no están preparadas para tratar un conflicto entre ellas, se puede hacer el ejercicio como si la persona que escucha fuera aquella con quien se tiene el conflicto. Es una manera de preparar una posible conversación que se querrá tener con la persona con quien realmente se tiene el conflicto. La persona que escucha puede ayudar a la otra explicándole cómo recibe lo que se le dice.



## FICHA 8. Conflicto interpersonal

### Objetivos

- Aprender a identificar los conflictos.
- Adquirir herramientas para decidir si queremos y podemos abordar un conflicto.
- Adquirir herramientas para abordar un conflicto.

### Requisitos previos

Léase el apartado “**Apuntes sobre el conflicto**”, dentro de “**Las personas y las relaciones**”.

### Descripción/tema

Hemos definido el conflicto como una situación en la que hay dos o más posiciones polarizadas, en tensión. Para prevenir el conflicto nos irá bien tener **espacios de cuidado** (véase **Ficha 7** y **Ficha 8**), así como tener herramientas para **identificar el conflicto**, preguntarnos si estamos en disposición de abordarlo, poder hacer un poco de **trabajo personal** antes de gestionarlo en grupo y tener en cuenta algunos aspectos importantes para abordarlo en grupo, ya sea de manera autogestionada o bien **pidiendo ayuda** a alguien externo.

65

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

**Ejercicio: Identificar el conflicto<sup>16</sup>**

Cuando un conflicto es muy evidente, es fácil de identificar. Pero cuando estamos en las fases iniciales, es interesante prestar atención a los indicadores más sutiles. Nos puede ayudar tener presente que, cuando hay un conflicto en un grupo, lo podemos notar porque aparecen **puntos álgidos** donde se dan las siguientes situaciones:

- Hay un cambio de ambiente, ya sea un silencio repentino, risas (con cierta incomodidad) o que todo el mundo empieza a hablar de golpe.
- Hay confusión o emociones intensas (expresadas o contenidas).
- Aparecen rumores o se hablan más cosas por los pasillos que cara a cara.
- Algunas personas dejan de participar o asistir a los espacios compartidos.
- Hay una acusación que provoca reacciones intensas.
- Hay tensión en las interacciones.

**Ejercicio: ¿Abordar el conflicto?<sup>17</sup>**

A menudo es difícil abordar los conflictos, porque nos da miedo hacernos daño o que las cosas empeoren. En momentos de conflicto suele haber emociones intensas. Lo primero que nos tenemos que preguntar cuando detectamos un conflicto es si queremos abordarlo o no y cómo, por ejemplo, si necesitamos ayuda externa para hacerlo o si, en cambio, alguien del equipamiento es capaz de facilitar el conflicto. A veces hay motivos importantes para no abordar el conflicto en un momento determinado. Para valorar si lo queremos abordar podemos explorar lo siguiente (tanto individual como colectivamente):

- ¿Cuál es mi/nuestro estado emocional ante el conflicto? ¿Qué lo provoca?
- ¿Qué podría pasar que no quiero que pase? ¿A qué puede ayudar minimizar los daños?
- ¿Me siento preparada para abordar este conflicto? ¿Qué me puede ayudar a sentirme preparada o segura? (¿En qué momento, espacio?, ¿con qué apoyo?)
- ¿Es realista la imagen que tengo de la otra?
- ¿Hay otras situaciones similares en las que me haya o nos hayamos encontrado (que recuerde o anticipe)?
- ¿Recuerdo alguna situación en la que me sintiera cómoda abordando este tipo de conflicto?

16. Adaptado a partir del “Manual de facilitació per a la plataforma d’afectats/des per la hipoteca”, de Mireia Parera y colaboradoras.

17. A partir de “#AssociativaMent. Guia de recursos de salut emocional als espais associatius”, elaborada por Fil a l’Agulla para el Consejo Nacional de la Juventud de Cataluña, y *Befriending Conflict: How to make conflict safer, more productive, and more fun*, de Joe Goodbread.

**¿Cuándo es aconsejable pedir ayuda externa?** Cuando lo hemos intentado de varias maneras y no lo conseguimos. Cuando todo el mundo está muy involucrado y afectado por lo que está pasando y no hay nadie capaz de tener cierta perspectiva y apoyar a todas las partes. Cuando el problema es entre el equipo que lidera y el resto o bien dentro del equipo de personas que lideran, que dinamizan y que tienen más responsabilidades.

**Ejercicio: Trabajar individualmente sobre un conflicto interpersonal, grupal o intergrupal<sup>18</sup>**

1. Evoca una situación de conflicto o polarización que hayas vivido.
2. Piensa en tu posición en esta situación. ¿Por qué es importante para ti? Intenta ir al fondo de la cuestión.. Si tuvieras que destilarlo al máximo: ¿cuál es el mensaje que quieres o querías dar?
3. Ahora sitúate en la posición contraria. ¿Qué es lo que está intentando transmitir? ¿Cuál es la esencia de su mensaje y por qué es importante para la persona o las personas que la sostienen?
4. ¿Crees que hay un poco de verdad en lo que la otra posición quiere transmitir?
5. Si la última vez que se dio la confrontación había emociones o reacciones muy intensas, ¿había motivos para que fuera así? Intenta completar la frase: “Me/Se/Nos alteramos porque..” (por ejemplo, “Se alteró porque se sintió atacada” o “Me alteré porque pensaba que perderíamos todo el trabajo hecho hasta entonces”).
6. Reflexiona sobre lo que has escrito.

67

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

18. Ejercicio adaptado de *Deep Democracy of Open Forums. Practical Steps to Conflict Prevention and Resolution for the Family, Workplace and the World*, de Arnold Mindell.

**Ejercicio: Algunas preguntas individuales antes de abordar un conflicto en un grupo**

Nos puede ayudar reflexionar un poco antes de entrar en un espacio de gestión de conflictos en un grupo.

1. Si ya habéis abordado este conflicto antes, ¿qué crees que podrías hacer diferente para ayudar a crear un cambio?
2. ¿Qué reconoces o valoras de lo que ha hecho alguien con quien no compartes la misma posición?
3. ¿De qué aspecto te sientes orgullosa sobre cómo has gestionado este tema? ¿Qué te disgusta de cómo lo has hecho?
4. De la posición contraria: ¿entiendes lo que les preocupa? ¿Qué crees que es comprensible o legítimo de lo que ha pasado hasta ahora? ¿Podrías representar su posición de manera justa en un debate?
5. ¿Qué aspectos clave crees que no se han atendido hasta ahora? ¿Qué es lo que te gustaría que el otro bando entendiera?
6. ¿Qué poder tienes en esta situación?
7. ¿En qué aspecto has contribuido a hacer que las cosas hayan ido como han ido hasta ahora? ¿Qué harías de otra manera? ¿Qué responsabilidad puedes abordar para cocrear un futuro mejor?

1. **Detectar y nombrar lo que pasa.** Por ejemplo: “Noto que cuando sacamos este tema aumenta mucho la tensión, seguramente hay mucha diversidad de opiniones y maneras de verlo. Seguramente es un tema importante y me alegro de que salga. ¿Cómo podríamos hablar de ello para que todo el mundo se sienta escuchado?”.
2. **Ir poco a poco.** Por ejemplo: parar y hacer un minuto de silencio. Ponerse en parejas y expresar qué es lo que sentimos. Preguntarnos por qué es un tema tan delicado, etcétera.
3. **Pedir permiso al grupo para centrarnos en el momento de tensión y conflicto.** Preguntarnos si tenemos las condiciones para abordarlo ahora o no (véase el ejercicio “¿Abordar el conflicto?”), si se hace en el grupo, con un pequeño grupo o en el ámbito de la relación entre dos personas.
4. **Identificar las diferentes partes del conflicto y potenciar un diálogo entre ellas.** Nombrar cuál es la tensión y cuáles son las dos partes que se están poniendo de manifiesto. Por ejemplo: “Ante este tema hay una parte que dice A y otra parte que dice B”.

En este proceso, es importante que seamos capaces de:

- Favorecer la escucha: hay que asegurarse de que el mensaje llega y que se dan las condiciones para que así sea. Podemos hacerlo reformulando (“Cuando dices..., ¿quieres decir..?”), pidiendo a cada parte que repita lo que acaba de entender sobre lo que ha escuchado, preguntando (con curiosidad y sin juicio) sobre cómo le hace sentir a la otra lo que le dicen, fijándonos en el lenguaje no verbal.
- Favorecer el diálogo: una tercera persona puede ayudar a la interacción, dando apoyo a cada parte y poniendo palabras a lo que se está queriendo decir. Si se hace así, es importante estar alerta a la respuesta que da cada parte. Si no podemos acompañar a las dos partes, porque tomamos más partido por una postura, tenemos que ser honestas y no hacerlo.
- Detectar y nombrar los momentos de acercamiento, los momentos en que hemos entendido algo nuevo, los momentos en que hay asentimiento, en que el ambiente se relaja y cuál es el aprendizaje que sacamos de ello.

19. Pasos adaptados de “#AssociativaMent! Guia de recursos de salut emocional als espais associatius, elaborada por Fil a l'Agulla para el Consejo Nacional de la Juventud de Cataluña.

## FICHA 9. Accesibilidad en los espacios con criterios plurales (diversidad)

### Objetivos

- Ayudar a adoptar una actitud de no juicio hacia quien no participa y de proactividad en ver qué se puede hacer desde el equipamiento para facilitar el acceso.
- Facilitar estrategias para acercar el equipamiento a la gente que lo desconoce o no participa en este.

### Descripción/tema

Las personas que participan en el equipamiento y están más **implicadas** a menudo cuentan con el **privilegio** de poder hacerlo: disponer de tiempo para dedicárselo, a veces, en un horario amplio, tener pocas responsabilidades u obligaciones en el día a día o por otros motivos. Lo que encuentran en el equipamiento responde a sus necesidades, hace que se quieran movilizar para estar allí, lo prioricen a otras cosas y, a veces, el hecho de colectivizar el esfuerzo por satisfacer necesidades ayuda a la participación.

Mucha otra gente, sin embargo, tiene **dificultades** para acceder y no participa en el equipamiento por razones como las siguientes:

- **Desconocimiento:** no saben qué es el equipamiento o cómo funciona. Esto es especialmente notorio en el caso de los casales de barrio. A veces, además, el equipamiento es poco visible físicamente o está en lugares poco concurridos.
- **Motivos prácticos:** horarios, incompatibilidad con la conciliación con la vida laboral o familiar.
- **Actitud** de usuaria: como lo que se hace no me interesa, ya no voy. Desconocimiento de la posibilidad de aportar, de hacer propuestas.
- **Barreras culturales o lingüísticas:** qué significa participar, en qué espacios se participa y en cuáles no, desde qué roles y de qué manera, son aspectos que varían de un contexto cultural a otro. Eso es algo que se suele obviar, y las actitudes de personas de otras culturas en relación con la participación se interpretan desde el prisma de la cultura mayoritaria, haciendo la lectura de que la gente de fuera no se implica, no participa, no tiene interés. Se generan expectativas frustradas y prejuicios que llevan a estigmatizaciones de “la otra” que alejan en lugar de acercar.
- **Falta** o inadecuación de recursos que den **respuesta a las necesidades:** hay que tener en cuenta que a veces la accesibilidad no se limita a las personas, sino también a las entidades o grupos. Es bueno prestar atención a recoger demandas de colectivos diversos para valorar si desde el equipamiento se pueden ofrecer recursos que harían que determinados grupos participaran.

- **Barreras arquitectónicas:** inadecuación del edificio y las infraestructuras a la accesibilidad física de personas con diversidad funcional.
- **Barreras sociales** debidas a fenómenos de discriminación, estigmatización o autoestigmatización.

Buscar, desde los equipamientos, estrategias que permitan satisfacer de manera simultánea necesidades diferentes de colectivos y personas puede facilitar la participación. Otro aspecto interesante es ver cómo se puede acercar el equipamiento a aquellas vecinas que no están organizadas en entidades o colectivos.

- En relación con quien desconoce que existe un casal de barrio u otro equipamiento o en qué consisten, y para hacer pedagogía en una actitud más proactiva, se puede hacer lo siguiente:

### Herramienta: Puerta a puerta y buzoneos

Hacer estrategias de puerta a puerta y buzoneos para explicar qué es un casal de barrio u otro equipamiento y enfatizar su apertura como espacio de acogida de propuestas, preguntar a vecinos y vecinas qué necesidades tienen, etcétera, es una manera muy directa de darlos a conocer y de recoger información. Se puede crear un grupo de trabajo o una comisión dedicada a hacer esta tarea —técnica y ciudadana— en complicidad con quien hace la comunicación, que puede aportar elementos creativos. En Can Peguera, donde desde el Casal de Barrio La Cosa Nostra a menudo se hacen buzoneos, se hizo uno para hacer un estudio sobre la situación laboral de la gente e informar del plan de futuro del barrio y las reformas que implicaría.

### Herramienta: Punto de información participado

Poner un punto de información sobre el equipamiento y las entidades que forman parte de este en puntos concurridos del espacio público o en ocasiones señaladas —ferias, fiestas mayores, etc.—. Se puede plantear que todas las entidades, de manera rotativa, participen para hacer el punto informativo en la calle si se hacen actividades en el espacio público periódicamente.

- Para permitir el acceso a personas que tienen dificultades de conciliación, se pueden llevar a cabo las siguientes acciones:

### Herramienta: Espacios intergeneracionales

Ofrecer espacios para diferentes generaciones facilita también que una persona que tiene a alguien a cargo pueda participar con ella en alguna actividad o que las dos estén haciendo actividades diferentes simultáneamente.

**Herramienta: Servicio de canguro**

Ofrecer servicio de canguro *in situ* facilita que las personas que cuidan de niños y niñas puedan tener un tiempo para participar en otras actividades —una reunión, un taller, etc.—. En algunos casos, el servicio de canguro lo lleva a cabo el espacio de crianza alojado en el equipamiento, en forma de contraprestación (véase **Ficha 14. Contraprestación**).

**Herramienta: Malabares con los horarios y participación virtual**

Ofrecer actividades u opciones de participar en diferentes franjas horarias al mismo tiempo —un grupo de mañana y uno de tarde— puede facilitar el acceso. Si, por ejemplo, hay una entidad que se organiza por comisiones de trabajo, que algunas se reúnan por la tarde, otras al mediodía y otras por la tarde noche ayuda a hacer que todo el mundo tenga la posibilidad de asistir a una comisión.

Algunos equipamientos tienen actividades o espacios con rotación de horarios, ya que cambian trimestralmente la franja horaria para facilitar que todo el mundo, al menos en algún momento del año, tenga más facilidad para participar. Por ejemplo, hay una cooperativa de consumo que alterna las asambleas con horarios de tarde y de noche, pues el perfil de sus miembros es una mezcla de familias y personas jóvenes sin cargas familiares.

Otra opción es plantearse canales de participación virtual para una misma actividad o proyecto —**asistencia** a reuniones por videoconferencia o Skype, en el caso de personas que no pueden asistir presencialmente porque están enfermas, por ejemplo; aportar desde las redes sociales, etc.—. En la cooperativa de consumo del ejemplo anterior, cuando hay alguien que no puede asistir presencialmente durante un tiempo, se busca y se pacta alguna tarea que pueda hacer virtualmente y que le permita seguir implicado y conectado con lo que está pasando en la cooperativa.

**Herramienta: Acceso al equipamiento fuera del horario de apertura**

Tener unos horarios amplios y hacer accesible el equipamiento fuera del horario establecido de apertura ayuda a hacer que diferentes colectivos puedan acabar usando el espacio de manera que se adapte a sus necesidades horarias.



**Ejemplo: El peso simbólico de la cesión de las llaves del casal.****Protocolo de autogestión de los espacios. Casal de Barrio Pou de la Figuera**

En este casal, el modelo de gestión comunitaria se puso en marcha en el 2013. Tres años más tarde habían hecho poco más de 800 cesiones de espacio, y en el 2017 se hicieron cerca de 2.000, teniendo en cuenta que el casal solo tiene tres salas. Este incremento responde a un cambio de estrategia en la cesión del espacio a partir del cual decidieron que lo que pautaría el uso del casal no serían los horarios laborales del equipo de trabajadoras, sino la actividad del casal, es decir, que el horario ya no sería fijo y que dependería de la actividad que hubiera, incluidos sábados y domingos. Este cambio no consistía en hacer modificaciones en el equipo técnico, sino en la autogestión de los espacios por parte del vecindario y, por lo tanto, para facilitarle el acceso al equipamiento sin la presencia necesaria de las técnicas.

Actualmente, hay cinco juegos de llaves de las puertas de acceso al equipamiento. Cuando alguien tiene que entrar en el equipamiento en un horario en que no estará el equipo técnico, se concreta un encuentro unos días antes para entregarle la llave a una persona responsable y se le explica todo lo necesario para hacer un buen uso del edificio mientras esté allí (alarma, acceso a los armarios, luces, almacén y materiales, limpieza, etc.).

En el siguiente enlace, en el apartado “Documento de solicitud”, se puede descargar un documento donde figuran el formulario de solicitud, los criterios de cesión del espacio y los criterios para su uso:

<http://casalpoudelafiguera.net/documentacio>

- Para combatir las barreras lingüísticas y culturales, se puede hacer lo siguiente:

**Herramienta: Abrirse a acoger la diversidad en el equipamiento desde la actividad del día a día**

A veces, algunas personas que participan en el equipamiento son la puerta de entrada para otras que no han ido nunca o que no lo conocen. Las personas clave pueden hacer de nexo si el equipamiento está abierto a recibir nuevas propuestas, por extrañas o diferentes que puedan parecer de entrada. En el Casal de Barrio Besòs, por ejemplo, se ha creado un equipo de críquet o se ha celebrado el baile previo a la celebración de una boda a demanda de la comunidad pakistaní. Estas acciones, permanentes o puntuales, son oportunidades para hacer de los equipamientos espacios más accesibles para el vecindario, y ayudan a hacer que la gente los sienta como propios. Tener una actitud abierta con respecto a la actividad del equipamiento es muy importante para acoger a nuevos colectivos. Entidades o personas que son diferentes de las personas y grupos que ya acuden al equipamiento ayudan a hacer que haya más diversidad y que esta esté incorporada de manera transversal en el equipamiento.

### Herramienta: Acoger la diversidad desde diferentes canales de participación simultáneamente

Una buena estrategia es ofrecer espacios que tengan en cuenta diferentes canales de participación —lingüística, diversidad funcional, etc.— a la vez y donde la diversidad no sea una barrera para acceder a este. Por ejemplo, si en el equipamiento hay una entidad de personas sordomudas, alguna miembro puede hacer de intérprete con lenguaje de signos en actividades abiertas del equipamiento para permitir el acceso a este colectivo. Si hay talleres de movimiento, se puede reservar alguna plaza a personas con movilidad reducida, hacer difusión entre este colectivo y garantizar que quien imparta el taller tiene las herramientas para guiarlo integrando esta especificidad.

### Herramienta: Favorecer la apertura de los colectivos y grupos

Velar por que las entidades, los colectivos y las personas no solo hagan actividad para su colectivo y se abran y ofrezcan lo que hacen al público general o a otras entidades es importante para visibilizarse, sensibilizar a personas y colectivos en otras temáticas, realidades y perspectivas y crear espacios de convivencia en la diversidad. Eso no excluye tener en cuenta que en determinados momentos o situaciones, o para colectivos específicos, puede ser importante el uso de espacios exclusivos, para abordar temas concretos en un espacio de confianza y seguridad, por ejemplo, en un grupo de ayuda mutua de personas cuidadoras.

### Herramienta: Aprovechar las relaciones naturales y de vecindad para sumar gente

El boca a boca entre vecinas, familiares, amigas y conocidas puede ser clave para ampliar la base social del casal. Algunos casales aprovechan el potencial del capital social de las vecinas para sumar gente.

### Ejemplo: Cenas vecinales, cenas interculturales. Casal de Barrio Besòs

Hoy en día, estas cenas ya no se denominarían interculturales en el sentido de que estén organizadas desde los orígenes culturales diversos como eje conductor, como era en sus inicios, sino que siguen siendo interculturales simplemente porque la composición del barrio del Besòs es intercultural y en este proyecto se refleja el barrio tal como es, pero en realidad se articulan desde el capital social del vecindario.

Estas cenas, si algo son, son vecinales. Inicialmente las técnicas invitaban a la participación, pero eso ha ido evolucionando y la gente viene con sus grupos naturales, las personas que cocinan invitan a familiares, amistades, vecinas, etcétera. Las mismas personas que cocinan no responden al colectivo “marroquí” o “senegalés” necesariamente, por ejemplo, sino que, si ese día la cena es marroquí y la lidera una persona marroquí, esta se busca su “equipo” para hacer la cena y el criterio para hacer el equipo no es el origen, sino los vínculos personales. Este proyecto, articulado desde la naturalidad de los vínculos que tiene la gente, ha crecido muchísimo en participación —a cada cena asisten unas cincuenta personas del barrio— y ha sido un espacio de gestación de nuevas relaciones, nuevas colaboraciones e invitaciones a actividades.

- Para que los recursos del equipamiento se adecuen a las necesidades:

### Herramienta: Dotar al equipamiento de los recursos que necesitan las entidades

Hay equipamientos como el Casal de Barrio Can Travi, en la Vall d'Hebron, o la Lleialtat Santsenca donde un elemento como el piano ha facilitado la implantación y la consolidación de colectivos y actividades dentro del equipamiento. El piano ha abierto un amplio abanico de posibilidades más, aparte del hecho de que determinados grupos que lo necesitan puedan hacer su actividad: los colectivos se tienen que coordinar para utilizarlo, surgen iniciativas conjuntas —conciertos, ciclos— porque se establece una relación entre ellos, se utiliza también cuando se programan conciertos que dan grupos externos, etcétera.

Vale la pena evaluar todo el potencial que se puede desplegar en torno a una determinada inversión, porque puede tener mucho más valor del que inicialmente nos podemos imaginar y, con creatividad, puede ser una oportunidad para dinamizar el espacio.

**Ejemplo: Banco de recursos. Casal de Barrio Torre de la Sagrera**

El banco de recursos es uno de los servicios que ofrece el equipamiento, fruto de las necesidades detectadas en las entidades del barrio. El casal deja en préstamo material tecnológico, de infraestructura y de restauración. Este banco de recursos aumenta en función de las nuevas necesidades surgidas, y el acceso se lleva a cabo a través del web, rellenando un formulario de solicitud de material.

**Recursos complementarios**

**Acuerdo Ciudadano para una Barcelona Inclusiva.**

## FICHA 10. Poder y roles en los espacios de participación y decisión de los equipamientos de proximidad

### Objetivos

- Identificar cualidades o rasgos característicos de las personas que participan (más allá de hacerlo como usuarias) y que toman decisiones relativas al equipamiento y su funcionamiento.
- Identificar aspectos del poder —en relación con el género, el nivel educativo, el origen, el dominio de la lengua, etc.— que influyen en la capacidad de participar y de tomar decisiones de una persona en el equipamiento en el seno de los espacios u órganos correspondientes.

### Requisitos previos

Haber leído los apuntes sobre el poder del apartado “Las personas y las relaciones”.

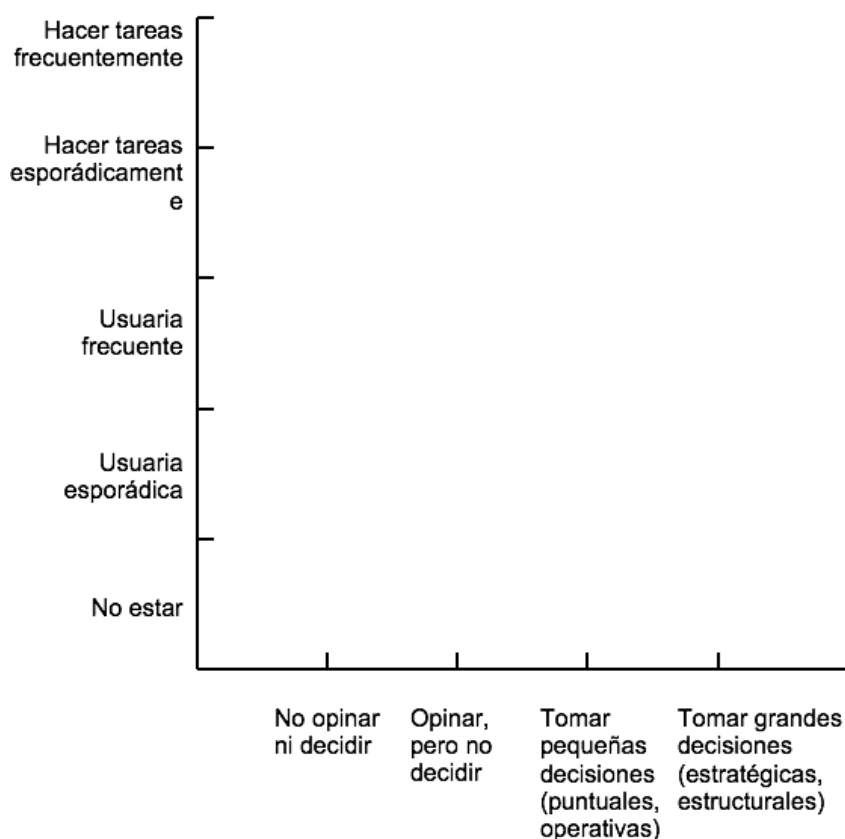
### Descripción/tema

En esta ficha vemos cómo se pueden analizar las dinámicas de poder dentro de los espacios de trabajo del equipamiento. Tomar conciencia de cómo actúa el poder dentro de los grupos puede ayudar a equilibrarlo y a mejorar la democracia interna del equipamiento.

***El turno de palabra se entiende como práctica de transparencia, pero no garantiza la manera de participar ni que todo el mundo hable. Si antes y después del turno, cerrando con una sentencia, habla alguien con “poder”, como la presidenta de una entidad o la directora de un servicio, por ejemplo, ya no se desempeña la función de repartir el poder. Las técnicas debemos poder hacer la función de abrir el debate y favorecer la comunicación, de aterrizar y hacer aclaraciones de discursos confusos, de llenar de contenido discursos vacíos y, en definitiva, de hacer que las personas que no están acostumbradas a cierto tipo de reuniones no dejen de participar porque se sienten pequeñas o fuera de lugar. Casal de Barrio La Cosa Nostra***

### Ejercicio: La relación entre participación y toma de decisiones

1. Se necesitan hojas, bolígrafos y una plantilla para cada persona, según el siguiente esquema.
2. Se reparte una plantilla para cada persona, con un esquema con los siguientes ítems en los ejes vertical y horizontal:

Ejercicio: La relación entre participación y toma de decisiones (*continuación*)

3. Cada persona piensa en un personaje real que haya en el equipamiento para cada una de las consignas de más abajo. Tiene que ser una persona que sea no solo usuaria, sino que tenga un cierto grado de implicación en el funcionamiento del equipamiento (pueden ser trabajadoras o miembros de colectivos o entidades y participar en ellos; puede ser que participen en espacios de trabajo o en proyectos concretos, por ejemplo).
  - Alguien que no participa nada, pero decide mucho
  - Alguien que participa mucho, pero no decide nada
  - Alguien que participa y decide mucho
  - Alguien que ni participa ni decide porque no está (la ausente)
  - Otros dos personajes que estén en situaciones intermedias de las anteriormente descritas
4. Cada uno ubica a los personajes en su plantilla, según el esquema, sin poner el nombre, sino un seudónimo, si se prefiere, aunque nadie tiene que ver el contenido de las demás.
5. Tras una reflexión individual hecha después de buscar a los personajes y ubicarlos, se debate en grupo a partir de las siguientes preguntas:
  - ¿Qué cualidades tienen las personas que deciden?
  - ¿Cómo podríamos, desde el equipamiento, reforzar estas cualidades para facilitar la implicación de la gente en la toma de decisiones?

**Ejercicio: La relación entre participación y toma de decisiones (continuación)**

- Las respuestas a cada una de las preguntas se pueden recoger en notas adhesivas, si se quiere, para poder visualizarlas entre todas.
- Este ejercicio es individual, pero se puede hacer de forma compartida, con la información en abierto, con la ayuda de facilitación externa o facilitado por alguien del equipamiento que tenga suficientes herramientas de facilitación para guiarlo.

**Ejercicio: Análisis de los aspectos del poder relevantes en la participación y la toma de decisiones**

- Se escogen los espacios de participación u órganos de toma de decisiones que se quieran analizar y para cada uno de ellos se rellena la siguiente plantilla, teniendo en cuenta las condiciones de las personas que forman parte, descritas a continuación.
- Se puede comparar cómo son las condiciones de las personas entre unos y otros espacios. Si hay más o menos diversidad, si hay diferencias según si los espacios son de toma de decisiones estructurales u operativas, etcétera.
- Algunas preguntas para la reflexión:
  - ¿Los diferentes géneros están igualmente representados o domina alguno de ellos?
  - ¿La participación en los espacios de personas de diferentes orígenes refleja la realidad de su presencia en el equipamiento? ¿Y en el barrio?
  - ¿Hay presencia de personas con diferentes niveles educativos en los espacios de participación y de toma de decisiones?
  - ¿Hay presencia de personas con diferentes niveles adquisitivos en los espacios de participación y de toma de decisiones?
  - ¿En los espacios de participación y de toma de decisiones predominan las figuras técnicas o las de la ciudadanía?

Género	Origen	Educación	€	Rol

- Se pueden incluir otras condiciones para analizar: edad, antigüedad en el equipamiento o cualquier otra que se crea relevante por las características del equipamiento, el tejido social o el barrio.

## FICHA 11. Implicar a más gente

En esta ficha vemos cómo podemos implicar a gente nueva en el equipamiento y cómo podemos trabajar para que la gente que ya está vinculada asuma nuevas funciones y responsabilidades.

### Objetivos

- Identificar los diferentes niveles de implicación —individual, grupal y comunitario— en el proyecto del equipamiento y en el territorio.
- Adquirir herramientas para la implicación de (más) gente del territorio en estos tres niveles.
- Promover herramientas para evaluar si desde el equipamiento se está consiguiendo implicar a la gente del barrio en los tres niveles.
- Facilitar herramientas para promover nuevas funciones y responsabilidades de las personas que ya están implicadas en el equipamiento.

### Descripción/tema

Los procesos comunitarios movilizan relaciones en el territorio y facilitan la creación de agentes colectivos con más capacidad de organización, decisión, interlocución y compromiso. Los equipamientos son los espacios, entre otros, donde eso tiene lugar. Tienen que generar escenarios y experiencias significativas, creando un clima en que la ciudadanía se muestra, se interrelaciona y participa. La experiencia significativa para las personas es el hecho de dar, sentirse útil y formar parte de un proyecto colectivo.

***Usuaris de la Unitat de Recursos Comunitaris Doctor Pi i Molist que han creat la associació Matisos han estat en La Cosa Nostra. És don- de el grup de dones té la seu. També hi ha el grup de joves, el de noies, el de sevillanes o el de castanyeres, que van començar a tocar juntes i van formar un grup. El grup de teatre també va començar com tal a raíz del taller de teatre. Són grups naturals. És un procés orgànic i es transformen, es fan i es desfan, segons la vida natural dels grups. El casal simplement té que poder acollir el que surti. Casal de Barri La Cosa Nostra***

A menudo, cuando se habla de participación se piensa solo en los colectivos, pero hay que tener en cuenta que también participan las personas a título individual, la **ciudadanía no organizada**. Desde los equipamientos hay que trabajar para llegar a esta ciudadanía no organizada que en algunos casos tiene un acceso más difícil al equipamiento desde un rol diferente al de usuaria.



### Ejemplo: La participación de la ciudadanía no organizada. Centro Cívico Baró de Viver

La Rausa es un espacio abierto y flexible que funciona los jueves, donde participan entre 20 y 40 personas que pasan muchas horas relajadas. Conviven simultáneamente actividades organizadas y espacio informal, donde la gente puede estar relacionándose, simplemente, mientras merienda o hace un taller de manualidades o de cocina. No hay talleristas, y lo que se hace se genera entre quienes participan, ya que se decide en el propio espacio, de una semana a la otra, por los pasillos o en una conversación espontánea. El material, cuando hace falta, lo facilita el centro o lo lleva alguien de casa, si lo ofrece. Básicamente es un espacio relacional, una excusa para estar y compartir el rato. Como hay tanta relación a través de este espacio, muchas de las cosas que se hacen en el centro cívico se deciden o se gestan en este, que es muy intergeneracional, lo que refleja la realidad, muy familiar, del barrio. Es un barrio donde la “gestión comunitaria” es constitutiva, no se tiene que forzar ni promover porque es el funcionamiento natural.

***Lo estamos institucionalizando, pero hay lugares donde la gestión comunitaria es la manera de hacer de los barrios, que son lugares donde se puede aprender de las relaciones entre vecinas. Romper el hielo con la gente para que sepan que lo que ya hacen normalmente en la calle también lo pueden hacer en el equipamiento.***

81

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Ejercicio: Mapa de participación. ¿Quién está ya y a quién se echa de menos?

Para saber a quién queremos implicar y, por lo tanto, saber **quién falta** debemos tener claro antes **quiénes somos**.

Esta herramienta es para elaborar un mapa de participación de personas, entidades y colectivos, para visibilizarlos y ser conscientes de si las personas y los grupos presentes en el equipamiento son representativos del tejido social del barrio o si hay gente o colectivos que se están quedando fuera.

Además, repetir este ejercicio periódicamente nos puede servir de herramienta de autoevaluación para ver si con el tiempo vamos consiguiendo implicar a más gente.

1. ¿Quiénes estamos participando en el equipamiento?
2. ¿En qué espacios o proyectos lo hacemos?
3. ¿A quiénes echamos de menos?
4. ¿Las personas que echamos de menos participan o están organizados en otros espacios del barrio?

#### Leyenda



Entidad, colectivo  
o grupo



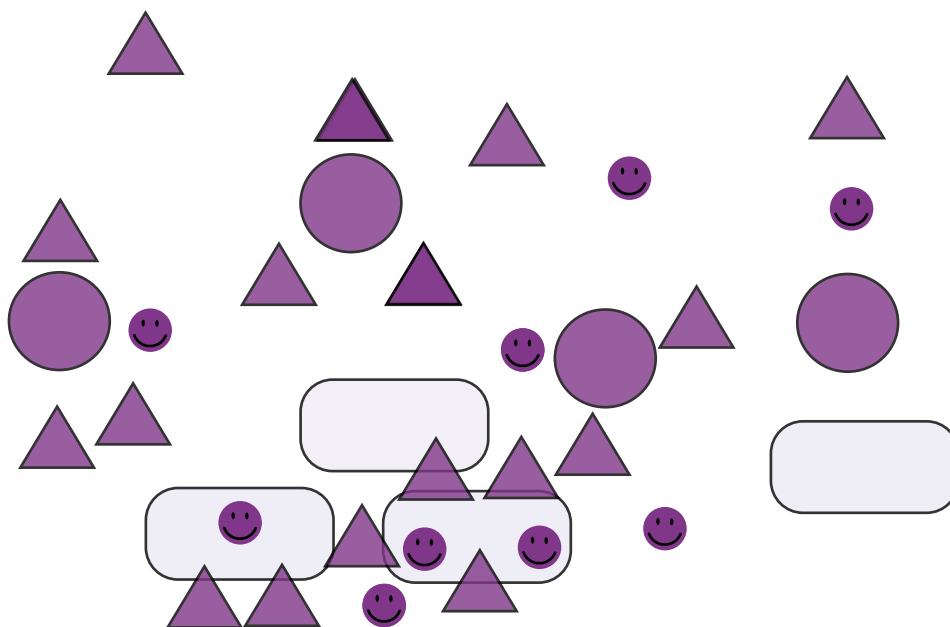
Persona a título individual



Proyecto



Espacio u órgano  
de participación



### Ejercicio: ¡Ponerme un pequeño reto!

1. Cada persona escribe en notas adhesivas, individualmente, palabras que cree que definen su relación con el espacio. Hay que intentar hacerlo desde la sensación o sentimiento que se tiene hacia el espacio, no desde el rol formal dentro del equipamiento. Por ejemplo: catalizadora, cuidadora, pesimista, motor, sustentadora, etcétera.
2. Desde las palabras que te han salido, piensa en lo que haces o en aquellas características tuyas que hacen que te relaciones con el espacio.
3. Ahora piensa en palabras que no definen tu relación con el espacio, pero que te gustaría que lo hicieran. ¿Qué te verías haciendo —una pequeña acción— si actuaras desde aquí? Si no has hablado nunca en una asamblea, no te plantees como siguiente paso dinamizarlas.. ¡Ponte retos que creas que puedes conseguir a corto plazo!
4. Piensa en las cosas que ya haces, que sabes o puedes hacer, o en tus cualidades: de todo ello, ¿qué podría jugar a tu favor para hacer esta pequeña acción?
5. Piensa en algún conocimiento o habilidad, calidad o actitud que deberías adquirir, trabajar o cambiar para poder llevar a cabo tu pequeña acción. ¿Hay alguien o algún recurso del equipamiento que podría ayudarte?
6. Apúntate dos o tres cosas que podrías hacer para llevar a cabo tu pequeña acción.
7. Márcate un tiempo para hacerlo y comprométete contigo misma.
8. El ejercicio se puede compartir en parejas, pequeños grupos o con todo el grupo, si se desea. Hay que valorar en cada situación cómo es conveniente hacerlo.

## Herramienta: Cuestionario de evaluación de la implicación de personas y grupos

¿Desde el equipamiento se promueven grupos que..

- .. debatan y definan problemas, necesidades y proyectos de intervención, es decir, que permitan a los grupos identificar su misión y objetivos?
- .. creen identidades colectivas y grupales que les ayuden a explicarse y definir su relación con el entorno?
- .. se conviertan espacios para romper con los aislamientos y que incrementen la red social de las personas participantes?
- .. se conviertan en un espacio de satisfacción personal a través de la amistad, la valoración de las demás, la ayuda mutua, la relación, etcétera?
- .. se conviertan en un espacio de formación implícita y aprendizaje en un abanico amplio de habilidades y conocimientos (expresión, responsabilidad, intercambio de información, planificación, habilidades organizativas, etc.)?
- .. se relacionen y cooperen con otros grupos y se conviertan en un elemento clave en la facilitación o la resolución de conflictos?
- .. posibiliten la participación en la gestión cotidiana de los proyectos y el incremento de la autonomía del propio grupo?
- .. contribuyan a la mejora del tejido social de barrios y ciudades?.

83

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Herramienta: Visibilización de los espacios de participación

Crear rutinas en la convocatoria de reuniones —fijar un día concreto de la semana y una periodicidad— y publicar las convocatorias en las redes sociales, la web y en papel en lugares visibles, explicitando que es una convocatoria abierta, cuando sea el caso, ayuda a convocar a personas nuevas. También lo facilita el hecho de dar acceso a la información sobre qué hacen los diversos espacios de participación, de la manera más concreta posible —actos, fotos, etc.—, que permitan a alguien que se plantea empezar a participar en un espacio hacerse una idea de lo que se hace, lo que implica, el tipo de decisiones que se toman, etcétera.

### La difusión de la labor de las comisiones de trabajo. Ateneu L'Harmonia

El Ateneu L'Harmonia publica en su web las actas del Espacio Ateneu (espacio de participación abierto) y los acuerdos tomados en el marco de las comisiones de trabajo. También cuelga materiales resultantes de las dinámicas que se han hecho para trabajar temas concretos, así como documentos elaborados como resultado del trabajo hecho. En la web tienen apartados específicos y bien identificados donde se puede encontrar e incluso descargar toda esta información.

En la agenda de la página inicial están las fechas de las próximas reuniones de las comisiones con un pequeño resumen de lo que se hablará, un enlace a los acuerdos de la reunión anterior y un correo electrónico de contacto de la comisión.

<http://www.ateneuharmonia.cat/>

Actas del Espacio Ateneu, memorias anuales y otra documentación:

<http://www.ateneuharmonia.cat/lharmonia/descarregables/>

Acuerdos establecidos en las comisiones de trabajo:

<http://www.ateneuharmonia.cat/gestio-comunitaria/>

84

### Herramienta: Las personas clave: disponer de las expertas del territorio

Ir a buscar a las personas que conocen la historia del barrio, a la gente, qué pasa y qué se mueve puede parecer una estrategia agresiva y a veces genera resistencias por parte de quien tiene que ocuparse de buscar a las vecinas, pero a veces puede ser muy útil si se sabe hacer con cuidado y respeto y con una actitud honesta y apreciativa. Reconocer y valorar los conocimientos y la experiencia de las personas del territorio siempre es un acierto. Por eso hay que tener una actitud abierta hacia el barrio desde el inicio. En este sentido, disponer de equipos estables en los equipamientos es fundamental, ya que la continuidad en las relaciones es un puntal clave para crear estas redes, que a menudo vienen de las relaciones informales más que de las formales.

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Ejemplo: Proyecto “Dones invisibles”, Casal de Barrio Ton i Guida

Las Roquetes fue un barrio de acogida de personas procedentes de diferentes puntos de España durante los años sesenta y setenta, y se sabía que, aunque solo habían tenido notoriedad pública los hombres, las mujeres habían jugado un papel muy importante en la construcción del barrio, en el ámbito comunitario. El proyecto “Dones invisibles” nace de la búsqueda de temas de interés por el barrio para publicar en la revista Talaiot, del Plan comunitario de las Roquetes. A través del proyecto se han entrevistado a mujeres del barrio y se ha creado un grupo intergeneracional que trabaja en cinco ámbitos diferentes para hacer conjuntamente el relato del papel de las mujeres en la construcción del barrio y su tejido comunitario. Gracias al proyecto se ha generado una exposición, se han recuperado fotografías antiguas, se ha hecho un vídeo y se ha creado la siguiente página web:

<https://ctoniguida.wixsite.com/invisibles>

## Herramienta: La participación virtual y la adaptabilidad en las formas de participación

La participación en una reunión por videoconferencia, por ejemplo, representa una alternativa para personas que, por el motivo que sea, no pueden asistir presencialmente, ya sea de manera puntual o permanente. Se recomienda que sea una opción puntual y no estructural, a menos que se valore establecer este método para alguna persona en concreto dadas unas circunstancias. No es necesario que todo el mundo asista a todas las reuniones, pero hacerlo de manera organizada y pactada en momentos en los que hay un descenso general de las posibilidades de presencia puede ayudar a la sostenibilidad de la actividad en horas bajas, y ayuda a trabajar la confianza, la capacidad de delegación de las miembros, etcétera.

En otros procesos, y por temas puntuales, la participación virtual a través de las redes sociales, por ejemplo, o de herramientas específicas puede facilitar la participación o introducir un elemento de juego que puede ser interesante.

### Ejemplo: Proceso participativo por redes sociales para poner nombre a los espacios del Espacio Joven Fontana

El Espacio Joven Fontana está empezando un proceso abierto para poner nombre a los espacios del equipamiento como estrategia para reforzar el vínculo de este equipamiento con la ciudadanía y las entidades.

Según las características del espacio y la relación con el barrio, definen cuatro temáticas:

1. La fuerte vinculación con el barrio de Gràcia.
2. Es un equipamiento juvenil.
3. Se hace actividad socioeducativa y cultural.
4. Le dan vida las entidades y asociaciones.

Cada temática sirve para escoger los nombres de un grupo de salas o espacios. Se convoca a entidades que estén relacionadas con la temática para que hagan propuestas de nombres para los espacios de dicha temática. Por ejemplo, el auditorio tendrá por nombre el de una persona relevante en el ámbito de la cultura de Gràcia, y pedirán a entidades culturales que propongan nombres según este criterio. Para el salón de actos, el nombre debe ser el de una mujer del ámbito social, y han puesto este criterio de género para garantizar que salga al menos un nombre de mujer. Una vez recogidas las propuestas, las técnicas seleccionarán cinco nombres por espacio y harán un llamamiento a través de las redes sociales para votar el nombre de cada espacio.

En la celebración de los diez años del equipamiento se aprovechará para presentar los nombres de los espacios.

85

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Recursos complementarios

**“Com millorar la participació interna a les entitats”**, escrito por la **Fundación Pere Tarrés** para **Xarxanet**.

## FICHA 12. Modelos de programación participada, colectiva o autogestionada: el papel activo de entidades, colectivos y personas

### Objetivos

- Evaluar si tenemos herramientas para programar de manera participada.
- Conocer estrategias para implicar a la ciudadanía, organizada o no, en la programación del equipamiento.
- Conocer experiencias de referencia en la programación participada.

### Descripción/tema

La **programación** es una pieza clave de la participación en equipamientos de proximidad y es la cara más **visible** y explícita de lo que sucede. Ocupa buena parte de **la agenda**, **atrae** al vecindario y ofrece un abanico de actividades con formatos, temporalidades, agentes promotores y participantes diversos. La programación responde a los siguientes objetivos:

- **Accesibilidad.**
- **Diversidad** en el tipo de expresiones culturales.
- Participación y apoyo al **asociacionismo**.
- Articulación con el **territorio**, mediante el **trabajo conjunto** con otros agentes y servicios.

La participación ciudadana en la programación está a menudo muy condicionada por el modelo de gobernanza del equipamiento. En algunos equipamientos, se tiende a una programación **profesionalizada** con una participación ciudadana consultiva y menos vinculante. En otros, la programación es más **participada** e incluso autogestionada por parte de las entidades, colectivos y personas del equipamiento y el barrio. En este segundo caso, se suele dar más respuesta a inquietudes, intereses y necesidades detectadas en el territorio, y se **generan relaciones** y colaboraciones que fortalecen el tejido social.

La participación en la programación está **condicionada** por el tipo de entidades, colectivos y personas del **territorio** y sus **inquietudes e intereses**; de si el equipamiento es de tipo general o especialista; de la cultura participativa y el trasfondo social, cultural e histórico del entorno, etcétera. Por ejemplo, el **calendario festivo** suele articular buena parte de la programación de los equipamientos cuando las celebraciones están arraigadas en el territorio y, por lo tanto, llaman a la movilización. A veces hay **centros de interés** que por el motivo que sea movilizan mucho, y es algo que hay que detectar y aprovechar.

La programación es **viva y permeable** en el territorio y refleja el posicionamiento del equipamiento con respecto al entorno próximo. Así, la realidad genera

debates que tienen una incidencia directa en la programación, que **concuerda con el ideario** que guía el equipamiento. Por ejemplo, si un equipamiento recibe una demanda de espacio por parte de una entidad xenófoba para hacer una charla sobre la amenaza que supone la inmigración para el país, este toma partido en un sentido ideológico en el momento en que no cede el espacio para celebrar esta actividad.

Las estrategias y las herramientas para promover que la **ciudadanía** sea la **protagonista** en la programación pueden ser más o menos estructurales, pero tener estructuras específicas para programar no garantiza que haya una participación amplia con respecto a la programación. Hay que fomentar un **diálogo** para recoger propuestas, opiniones e intereses y tener una **actitud abierta** a las sugerencias y las críticas para ir introduciendo las mejoras y los cambios que hagan que la programación se construya colectivamente. Preguntar a la gente qué quieren que se haga puede ser un primer paso, pero se puede ir más allá y preguntar qué pueden y quieren ofrecer, compartir con otras, entendiendo que las vecinas pueden querer ofrecer y compartir sus conocimientos, recursos y tiempo con otras vecinas, pasando de ser consumidoras de actividades a organizadoras y generadoras de estas, aportando tiempo, recursos, conocimientos, etcétera.

Crear una **comisión de programación o canales** a través de los que se puedan hacer, debatir y aprobar propuestas de programación es una forma de participación que tiene un impacto muy directo en la cotidianidad del equipamiento. Estas fórmulas para programar son un instrumento importante para el empoderamiento de la ciudadanía organizada.

### Ejemplo: Programación participada en la Red de Centros Cívicos de Gerona

La Red de Centros Cívicos de Gerona (XCCG, por sus siglas en catalán), que depende de Servicios Sociales, articula ocho centros cívicos y otros equipamientos y espacios vinculados, que trabajan bajo un proyecto común. Entienden que la programación es un espacio preferente para la expresión y la dinamización asociativa, tanto a escala de barrio como de ciudad. Así, la iniciativa ciudadana representa en la programación más de un 60 %, con actividades relacionadas con la idiosincrasia de las propias entidades o con las demandas ciudadanas. Las técnicas la complementan con actividades de más riesgo, económico o social, pero que dan coherencia a la globalidad de la programación y promueven asociaciones con capacidad de programar, dándoles apoyo al hacerlo y facilitándoles los recursos necesarios.

Los centros cívicos cuentan con una programación estable durante el curso, donde el grueso de las actividades se da de setiembre a diciembre y se complementa la oferta de enero a junio. Durante todo el curso, además, los centros pueden añadir programación que se presenta “sobre la marcha”. También hay programación de verano. Las actividades se desarrollan en los centros principalmente y en otros espacios del barrio o en el espacio público, sobre todo en el caso de las actividades de carácter comunitario. La programación también ofrece actos en el ámbito de ciudad a partir de lo que se ha generado en el marco de la Red de Centros Cívicos.



## Ejercicio: Cuestionario de autoevaluación: ¿tenemos las herramientas y las estrategias para programar de manera participada?

¿Contamos con algún espacio (específico) para programar?

- ¿Las personas encargadas de programar son vecinas del barrio o técnicas? ¿En qué proporción?
- ¿Las personas encargadas de programar son representativas de la diversidad del equipamiento? ¿Y del territorio? ¿Echáis de menos algún ámbito, colectivo social, centro de interés?
- ¿Las personas encargadas de programar conocen bien la actividad que se desarrolla y se genera por parte de las entidades y personas que participan en el equipamiento y en el entorno, el territorio?
- ¿Creéis que estáis atentas al entorno y a las oportunidades que ofrece para hacer alianzas y sacar propuestas a la hora de programar?
- ¿Por qué canales se obtiene información sobre los intereses, las inquietudes y los recursos que vienen del territorio susceptibles de guiar y orientar la programación?
- ¿Estos canales de información son bidireccionales, es decir, permiten un diálogo (asamblea abierta), o unidireccionales (buzón de sugerencias, cuestionario)?
- ¿Hay figuras clave, formales o informales, que recojan intereses o propuestas para la programación (informador/a, persona que lleva el bar, etc.)?
- ¿Contáis con mecanismos que incentiven la participación de las entidades en la programación —la contraprestación, por ejemplo—?
- ¿Cómo de permeable es la programación? ¿Se tienen previstos mecanismos para incluir actividades que surgen de manera más espontánea o fuera de los momentos previstos para programar?
- Si miráis la programación de los últimos tres años, ¿creéis que refleja la realidad social del territorio en el que os encontráis? ¿Hay realidades del barrio que están invisibilizadas? ¿Las hay que estén sobrerrepresentadas?



## Herramienta: Pequeñas estrategias para programar desde la ciudadanía

- Previsión de **puntos del orden del día para programar** dentro de los órganos o espacios de gobernanza y participación habituales del equipamiento. Este sería el caso en equipamientos pequeños o noveles, que cuentan con pocas personas o que todavía no disponen de comisiones o grupos de trabajo que hagan programación.
  - Creación de un **grupo de trabajo** específico en los momentos del año adecuados. Se hace mucho con actividades o actos relacionados con el calendario festivo, por ejemplo.
  - Activación de una **comisión de programación**. Esta comisión puede estar formada por personas de las entidades del equipamiento, vecinas a título individual y personas trabajadoras. Suele existir en equipamientos grandes o consolidados.
  - Creación de **convocatorias** concretas para hacer propuestas para la programación cuando ya se tiene experiencia en programar conjuntamente con la comunidad. La convocatoria y las propuestas se pueden incluso gestionar virtualmente, si después se crean espacios presenciales adecuados para seleccionarlas, concretar su ejecución, etcétera.
  - Programación como **contraprestación**: animar a las entidades a compartir lo que hacen con la ciudadanía a través de la programación y como aportación por su uso del equipamiento. Por eso es necesario conocer bien la actividad de las entidades vinculadas al equipamiento y estar atentas a lo que pueden generar que sea interesante abrir a la ciudadanía.
  - Unión de la **idiosincrasia** o el **centro de interés** de una determinada entidad o del propio equipamiento con elementos de la programación. Casal de Barrio Can Travi, Vall d'Hebron.
- Puede haber fórmulas más sencillas basadas no tanto en estructuras como en las relaciones.
- **Preguntas sobre los intereses de la gente**, en conversaciones informales o espacios de relación (bar, etc.).
  - Rondas de **valoración al final de las actividades**: es una buena manera de **recoger mejoras y nuevas propuestas**.
  - Propuesta a las **entidades o personas para que ofrezcan talleres o actividades**: se puede empezar con formatos puntuales, una muestra o un monográfico para acabar programando actividades más amplias, coordinando determinados actos, etcétera.

### Ejemplo: Punto de Interacción de Collserola, Can Masdeu

La actividad en el Punto de Interacción de Collserola (PIC) se hace cada domingo durante todo el día y está abierta al barrio y a la ciudadanía en general. Empezó en el 2001, y al principio se programaban talleres que tuvieran que ver con cubrir necesidades básicas relacionadas con el momento de arranque del proyecto y la autogestión: el huerto, la elaboración de jabones, etcétera, combinados con actividades culturales como conciertos y espectáculos. Inicialmente cada persona del colectivo de la masía se encargaba de programar dos o tres actividades al año con talleristas conocidas, amigas o gente del barrio que quisieran ofrecer y compartir sus conocimientos. Paralelamente a eso, fueron creando una lista de distribución entre la gente que iba viniendo al PIC para informar de las actividades semanalmente. El colectivo de la masía empezó a ver que a partir de cierto momento la gente ya venía independientemente de la programación y que se había alcanzado un grado de masa crítica y de agentes que programaban año tras año.

La comisión PIC, de tres o cuatro personas de la masía, se encarga de buscar colectivos, coordinar la programación y las actividades y elaborar el calendario. Actualmente se cubre el calendario haciendo un llamamiento por correo electrónico dos meses antes de cerrar la programación trimestral, y hay más domingos organizados por colectivos de fuera que por el colectivo de la masía. En el punto de madurez del proyecto, se está trabajando para que cada vez más los domingos en el PIC puedan ser totalmente autogestionados por los colectivos de fuera, sin necesidad de la coordinación por parte de la comisión PIC.

## FICHA 13. El voluntariado y el activismo. La ciudadanía como motor del equipamiento

### Objetivos

- Reconocer la tarea de voluntariado de la ciudadanía como un activo del funcionamiento y la actividad de los equipamientos.
- Apreciar las horas de dedicación y los conocimientos y las habilidades de las personas voluntarias y activistas como una gran contribución a la creación del proyecto del equipamiento.
- Adquirir herramientas para valorar este tiempo de trabajo no remunerado.

### Descripción/tema

La **gobernanza** de un equipamiento determina mucho el **tipo de dedicación** que se tiene en el equipamiento: si es remunerada o no, o en qué **proporción**, qué tipo de tareas se hacen remuneradamente y cuáles desde el voluntariado o el activismo, etcétera.

Más allá del tiempo que la gente de las entidades y los colectivos dedica a la entidad en la que participan, hay un tiempo que dedican a lo común que hace posible que el equipamiento funcione.

El **voluntariado** puede ser una puerta de entrada a la **participación** en un equipamiento. Algunos equipamientos tienen un **proyecto** de voluntariado como tal, como el Casal de Barrio La Cosa Nostra, en Nou Barris. Otros tienen un **protocolo** de voluntariado y otros, sea como sea, disponen de personas que de manera voluntaria forman parte del proyecto del casal y su día a día.

Algunas personas participan en los equipamientos como **talleristas**, aportando sus conocimientos; participando en actividades o actos de manera puntual respondiendo a algún **llamamiento** que se hace cuando se necesitan muchas manos —un festival, por ejemplo—; en otros casos, las voluntarias son personas que hacen mucha **vida en el equipamiento** y que participan en **proyectos concretos**; otras aportan su **granito de arena** en tareas cotidianas estructurales o formando parte de órganos de toma de decisiones. En el Casal de Barrio Can Travi, por ejemplo, hay una mujer mayor a la que le gusta la jardinería, que cuida el jardín del equipamiento, y esta es su aportación al casal y su manera de participar.

Desde los equipos técnicos hay una tarea de detección de estas personas voluntarias, a partir del conocimiento y la relación próxima. La figura técnica **une capacidades e intereses** de quienes pueden ofrecer tiempo, conocimientos y habilidades con las necesidades y demandas de quienes los pueden recibir.

En función de si el equipamiento dispone de más o menos profesionales que trabajan en este, y del nivel de implicación de los grupos, así como de las per-

sonas dentro de cada grupo, las horas dedicadas pueden ser muchas o pocas, pueden estar bien repartidas o no, etcétera.

### **Ejemplo: Espacios de personas mayores del distrito de L'Eixample, proyectos llevados por voluntariado**

En el distrito hay siete espacios de personas mayores y la manera de funcionar se basa en el voluntariado. Funcionan por comisiones de trabajo y hay tantas como las personas voluntarias quieran. Hay comisiones comunes a todos los espacios y otras que se crean según las inquietudes y las capacidades de las voluntarias de cada espacio y de si hay suficiente masa social para sostenerlas.

Hay comisiones muy variadas: administración, punto informativo y comunicación, acogida intergeneracional, cursos y talleres, fiestas, cultura y salidas culturales, excursiones y viajes, relación y participación —hacen trabajo comunitario y trabajo en red—, salud y medio ambiente, deportes y juegos, etcétera.

Las comisiones tienen autonomía y se coordinan a través de la comisión gestora, formada por representantes de las comisiones, la dinamizadora, la informadora, la coordinadora de los siete equipamientos y la técnica de personas mayores del distrito. La comisión gestora tiene un poder de decisión amplio, ya que puede hacer propuestas, debatirlas y asignar un presupuesto.

Este modelo, muy participado y que da mucha autonomía a la voluntaria, está funcionando muy bien, pero se da la situación de que cuando la gente voluntaria aprende y domina una tarea, se apropian demasiado de ella y a veces cuesta que entren nuevas personas. En el espacio de autorreflexión se piensa sobre qué quieren que sea el espacio para las personas voluntarias y las usuarias, y para el resto del barrio.

El Espacio de Personas Mayores Montserrat Olivella, por ejemplo, funciona desde el 2016, lo llevan setenta personas voluntarias y tres técnicas, y la actividad se organiza en diez comisiones.

**Ejercicio: Definir un proyecto de voluntariado**

En algunos casales ahora se empieza a sistematizar la participación de las personas, aunque el voluntariado o el activismo siempre han sido la esencia y el motor de la mayoría de estos equipamientos, sobre todo en los de gestión cívica o comunitaria.

Estructurar el proyecto de voluntariado del casal implica hacer una reflexión y analizar los siguientes aspectos, entre otros que también se querrán tener en cuenta. Se pueden tratar en grupos las siguientes cuestiones:

- ¿Qué entendemos por voluntariado?
- ¿Qué necesidades del casal se pueden satisfacer con el voluntariado? ¿Y cuáles no?
- ¿Cuál es el rol de la voluntaria en el casal?
- ¿Cómo se debe hacer la selección de las voluntarias y cuadrar sus intereses y habilidades con las necesidades que tiene el casal?
- ¿Cómo hay que hacer el proceso de incorporación de la voluntaria al proyecto del casal?
- ¿Cómo se debe informar y formar a la voluntaria (derechos y deberes, etc.)?
- ¿Cómo hay que establecer y formalizar la relación y el compromiso de la voluntaria?

En un ámbito más operativo, el proyecto de voluntariado incorporará lo siguiente:

- ¿Qué perfiles de voluntariado buscamos?
- ¿Qué tipo de tareas llevarán a cabo?
- ¿Cómo se hará el llamamiento a las voluntarias?
- ¿Cómo las acogeremos?
- ¿Cómo les haremos un seguimiento?
- ¿Quién las coordinará?

### Ejemplo: Punto de Información del Voluntariado Sagrada Família. Casal de Barrio Espai 210

El casal desarrolla este proyecto para apoyar a las más de doce entidades del equipamiento y servicios del barrio de la Sagrada Família que trabajan con voluntariado. Desde el Punto de Información del Voluntariado, que coordina la entidad gestora del casal, hacen formación en voluntariado, buscan o hacen llamamientos de voluntarias para los diferentes proyectos o actividades de las entidades, organizan charlas informativas sobre temas de voluntariado —por ejemplo, sobre la nueva ley de voluntariado— y organizan encuentros e intercambio de experiencias de voluntarias de las diversas entidades.

### Ejemplo: El voluntariado como herramienta de participación e inclusión social. Casal de Barrio La Cosa Nostra

En La Cosa Nostra conciben el voluntariado como una herramienta de participación e inclusión y disponen de dos perfiles de voluntariado muy diferenciados.

Por una parte, está el voluntariado clásico, que suelen ser personas muy proactivas, muy concienciadas, que frecuentemente llegan por los anuncios de internet que publica el casal. Normalmente hacen una tarea muy concreta y van directas al grano.

El otro perfil es el de la **voluntaria invitada**, que no llega por su propio pie. Invitar al voluntariado es una actitud constante en el casal. Una persona se apunta a un taller de guitarra, por ejemplo, y, a partir del contacto, la relación y la observación del día a día, se le invita a ir más allá según las motivaciones, lo que puede aportar, etcétera. De las conversaciones informales sale la información de lo que motiva a la gente, de lo que saben hacer, lo que pueden aportar, sus habilidades, etcétera. Esta voluntaria a menudo es una persona con carencias, baja autoestima, problemas varios, a quien le cuesta saber que tiene cosas que aportar a la comunidad.

***Eso implica estar muy pendientes de las personas, de lo que les puedes ofrecer y, sobre todo, de lo que pueden ofrecer ellas, y darle un giro a la situación. Por eso, el perfil de las profesionales es el de educadoras sociales y no dinamizadoras socioculturales. Un voluntario del casal, que tiene una esquizofrenia paranoide, ha hecho el curso de monitoras y ahora está en la junta directiva. Llegó al casal a hacer un taller de cocina con los del centro de salud mental e hizo una evolución muy buena. Cuando lo conocimos le invitamos a hacer de voluntario y empezó.***

Hay voluntarias que son talleristas —la directora del grupo de teatro, por ejemplo— que forman parte de diferentes espacios de participación o toma de decisiones —las comisiones o la junta— o que hacen voluntariado a medida, en los casos en que la persona se encuentra en una situación de mucha dificultad personal, con una realidad muy dura, o sufriendo mucha soledad, por ejemplo. A veces, el voluntariado a medida consiste en acciones muy sencillas, puntuales, como pelar castañas para la Castañada o montar la infraestructura de una fiesta. Hay personas que no salen de casa y los familiares piden a la educadora que les proponga algo que las obligue a salir. El buzono, que se hace trimestralmente, es una herramienta para eso, por ejemplo.

**Herramienta: Protocolo de voluntariado y documento de compromiso**

Normalmente, los casales de barrio no son estructuras lo bastante grandes ni con bastantes recursos para hacer un proyecto de voluntariado. Un documento más modesto, pero igualmente útil, puede ser un protocolo de voluntariado a través del que se establece cuál será el procedimiento de selección, acogida, formación, seguimiento y cierre con las personas voluntarias.

Es importante que se contemplen documentos como el certificado de delitos de naturaleza sexual, obligatorio para estar en contacto con menores, y el documento de compromiso, en el que se establecen los derechos y deberes asumidos tanto por el casal como por la voluntaria.

Otro documento que suele formar parte del protocolo es el dossier del voluntariado, donde se da información sobre el equipamiento, los proyectos, los derechos y deberes de la voluntaria, etcétera.

En cuanto al protocolo, es importante no olvidar hacer un recibimiento y presentación del equipamiento y las personas de referencia; en algunos casos, puede ser conveniente establecer un tiempo mínimo de duración o establecer espacios de contacto o toma de decisiones de las personas voluntarias.

95

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

**Herramienta: Formación del voluntariado**

Forma parte de la acogida y del seguimiento pormenorizado de las voluntarias ofrecerles una formación adecuada. Es importante que sepan dónde está colaborando, cuál es la manera de proceder del lugar, qué se espera de ellas.

Es recomendable hacerla con metodologías participativas y no muy académica, porque los espacios de formación son también espacios de conocimiento y de relación.

El diseño de la formación, su periodicidad, etcétera, dependerán mucho del enfoque del equipamiento y del volumen de voluntarias.

**Ejemplo: Píldoras de voluntariado. Espacio de Personas Mayores Montserrat Olivella, L'Eixample**

En este espacio de personas mayores han diseñado unas pequeñas píldoras de formación para el voluntariado en las que presentan el espacio —qué es un espacio, en qué se diferencia de un casal de personas mayores—, los valores que lo definen, qué es ser voluntaria, qué habilidades y actitudes requiere serlo, cómo se alinean con los objetivos del espacio y en qué espacios y acciones se puede participar como voluntaria, entre otras. Ahora trabajan en un material para recoger toda esta información y poder facilitarla a todas las personas que están en el espacio.



**Herramienta: Recuento de horas de activismo<sup>20</sup>**

El recuento de horas es una herramienta de regulación interna del equilibrio entre el dar y el recibir en el equipamiento que puede ayudar a hacer visible a qué se dedican las horas, la proporción de horas que se hacen de manera remunerada y no remunerada o cómo están repartidas las cargas de trabajo para equilibrarlas —desde una perspectiva de género, teniendo en cuenta el reparto de las tareas productivas y reproductivas—. También es una medida preventiva para evitar que la gente se agote, que se den acumulaciones de poder —información, saber hacer las cosas, etc.— en personas o grupos pequeños y que se produzcan conflictos entre entidades y grupos o personas.

Es una manera de destacar el “volumen” de actividad y la toma de decisiones que se mueve en el equipamiento de la mano de la ciudadanía. Es recomendable publicarlo periódicamente para que sea una herramienta útil de visibilización.

**Herramienta: Banco de tiempo interno**

Hay equipamientos que disponen de un grupo de personas a quienes pueden recurrir cuando se necesita voluntariado para alguna actividad y acto determinado. Muchas veces, a cambio de la colaboración, estas personas tienen la posibilidad de participar sin coste en alguna actividad que normalmente es de pago. Se suele tener un documento Excel para llevar un control de las colaboraciones, así como para saber quiénes son personas colaboradoras y en qué pueden colaborar.

96

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

20. En el Ateneu L'Harmonia distinguen *activismo* de *voluntariado*, entendiendo que el activismo implica decidir e incidir, además de hacer tareas siguiendo unas instrucciones. Denominan *voluntariado* a una forma de participar más pasiva y más relacionada con causas caritativas. El activismo va más allá del voluntariado.



**Herramienta: Propuesta de plantilla para el recuento de horas<sup>21</sup>**

Espacio de trabajo / actividad	Fecha	Espacio	Duración (min)	N.º de personas activistas	Tiempo de activismo (min)
Comisión de comunicación	28/2/2018	Taller 11	120	5	600

**Ejemplo: Banco de tiempo interno. Casal de Barrio Prosperitat**

En el casal idearon este sistema para fomentar la participación y facilitar el acceso a algunas personas que, de otro modo, por una cuestión económica, no habrían podido participar de determinadas actividades. Las colaboraciones que hace la gente nunca sustituyen funciones que tengan que ir a cargo de figuras técnicas. Todas las horas tienen el mismo valor y se establece con las técnicas por qué se pueden intercambiar. Por ejemplo, hay una mujer que colabora con acciones que se le piden desde el casal y, a cambio, su hija puede asistir a un taller trimestral.

97

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

**Herramienta: Propuesta de plantilla de banco de tiempo interno**

Colaboradora	Acción en la que colabora	Tiempo dedicado (min)
X	Montaje de cena de fiesta mayor	90

**Herramienta: Lista de colaboradoras**

Tener un lista de personas habituales del equipamiento que pueden echar una mano con tareas puntuales es un recurso más para vincular a la gente a este, que lo sientan como propio. Puede ser útil hacer constar en la lista el nombre y el contacto de la persona, con lo que puede aportar o lo que sabe hacer, cuando son muy específicas (coser, hacer bricolaje, etc.). Esta lista la utilizan en el Centro Ton i Guida, por ejemplo.

21. Plantilla elaborada a partir de la plantilla del Ateneu L'Harmonia.

**Herramienta: La aportación simbólica para los talleres**

Una dificultad con la que se encuentran con frecuencia los equipamientos es que, cuando las actividades son gratuitas, a menudo llevadas a cabo por voluntarias, la gente no asiste aunque se haya inscrito. Esta falta de compromiso de las participantes puede generar frustración a quien las organiza o imparte. Una forma de velar por el compromiso de las participantes con el taller, y con quien lo imparte, más allá de la labor pedagógica de poner el problema sobre la mesa, es pedir una pequeña aportación económica de las participantes. Hacer un pago simbólico puede contribuir a tener más compromiso con la actividad, y la asistencia de participantes a la actividad ayuda a hacer que la persona voluntaria que imparte el taller se sienta valorada. La aportación económica no es una retribución al voluntariado: se puede decidir si se destina al equipamiento o bien si se devuelve a las personas que sí han asistido a la actividad.

**Ejemplo: Casal de Barrio Torre de la Sagrera**

Con los talleres que hace el voluntariado se hace una aportación simbólica de 10 euros trimestrales como inscripción. El dinero recogido se destina a un proyecto social que se esté trabajando en el barrio, elegido entre todo el vecindario. Se trata de garantizar más asistencia a los talleres dotando de valor tanto la actividad como la labor de la voluntaria.

98

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

**Recursos complementarios**

**Ley 25/2015, de 30 de julio, del voluntariado y de fomento del asociacionismo.**

**“Captació i acollida de voluntaris”. Punto de Información al Voluntariado de Sagrada Família.**

**“Guió d’entrevista de voluntariat”. Punto de Información al Voluntariado de Sagrada Família.**

**“Qüestionari d’avaluació del voluntariat”. Punto de Información al Voluntariado de Sagrada Família.**

**Dragon Dreaming Ebook.**

## FICHA 14. Contraprestación

### Objetivos

- Entender la contraprestación como una estrategia de ganar-ganar, tanto para las entidades y los colectivos como para los equipamientos.
- Conocer fórmulas de contraprestaciones que funcionan bien en algunos equipamientos.

### Descripción/tema

La **contraprestación** es una **aportación** que una entidad, un colectivo o una persona hace al equipamiento **a cambio de su uso**, y se basa en una relación de reciprocidad y **corresponsabilidad** entre quienes forman parte de él.

Las contraprestaciones pueden tener diferentes formas, dependiendo de las habilidades, los conocimientos, los intereses y las disponibilidades que tenga quien la hace y también de las necesidades y las oportunidades para el equipamiento. Se trata de una herramienta útil para **vincular los grupos al equipamiento** a través de los espacios de toma de decisiones, de la creación de contenidos, proyectos y actividades para fomentar el trabajo en red entre entidades y grupos. Para estos, además, representa una oportunidad para visibilizarse, para mostrar quiénes son y qué hacen, etcétera.

Las contraprestaciones pueden darse de varias formas:

- Con la participación en los espacios de participación o toma de decisiones.
- Con la aportación de actividades y contenidos a la programación del equipamiento.
- Con la aportación de algún servicio o material.

Las contraprestaciones se suelen **pactar** entre los grupos con implicación en el equipamiento o entre estos y las personas técnicas. En otros casos, los equipamientos ya tienen unas **contraprestaciones mínimas estipuladas** e iguales para todas las entidades, como, por ejemplo, participar en la Mesa de Casal. Uno de los riesgos que tiene la contraprestación preestablecida y estandarizada es que puede ser vivida como un **peaje obligatorio** para utilizar el espacio y no como **forma de intercambio no monetario y de reconocimiento** mutuo entre la entidad y el equipamiento, que aporta valor a este último. Y puede ser contraproducente porque la actitud es más pasiva, con implicación baja o forzada. Cuando la participación es meramente simbólica y no contribuye a la construcción colectiva puede generar conflictos: la entidad que no está implicada queda en evidencia frente a las otras; el trabajo es asumido por poca gente que acaba agotándose o va sobrecargada; las personas técnicas sienten que no están consiguiendo crear un espacio de participación real y se frustran; y el cumplimiento de las tareas y responsabilidades es bajo y ralentiza el ritmo de los proyectos, las acciones y las

decisiones, lo que genera una sensación de ineficiencia. Cuanto más pactada y más vinculada a los intereses y los recursos del grupo sea la contraprestación, más motivación habrá y con más agrado se hará. Hay que tener en cuenta que resuelva también necesidades del equipamiento.

Cuando alguna entidad o grupo que no está vinculado al equipamiento pide hacer un uso de este, es interesante **proponerle hacer alguna aportación** o colaboración con el equipamiento. Se trata de intentar enriquecer las cesiones de espacios para que no se queden solo en eso.

#### **Ejemplo: Pactar la contraprestación, pero orientarla. Casal de Barrio La Cosa Nostra**

Este casal busca un compromiso entre lo que la persona o grupo quiere y puede aportar y lo que el casal puede necesitar, que normalmente tiene que ver con enriquecer la acción o vincular y relacionar a grupos o personas entre ellos. Uno de los criterios del casal es que se ha tomado la decisión de que en las actividades generadas desde la contraprestación, cuando generan ingresos, estos se dedican al espacio infantil para intentar ofrecérselo de forma gratuita a las familias.

*La contraprestación se pacta, pero se orienta. Se explica el proyecto del casal, no se enseña la sala y ya está. Hay quien hace un acompañamiento con la guitarra a una lectura de poemas en la Semana Cultural, el grupo de blues hace una jornada de blues con otros grupos y el dinero recaudado se destina al espacio infantil.*

#### **Herramienta: Formalización de un acuerdo de relación entre entidad y equipamiento**

La contraprestación es también una herramienta para desarrollar actitudes de corresponsabilidad, y formalizarlo en forma de contrato da fuerza y peso a esta idea.

#### **Ejemplo: El convenio de contraprestación. Ateneu L'Harmonia**

El Ateneu L'Harmonia ha elaborado un convenio en el que quedan establecidos los derechos y deberes de las entidades hacia el Ateneu y viceversa. El Ateneu se compromete a facilitar los espacios y dar apoyo técnico y la entidad se compromete a formar parte de la comunidad, no solo a utilizarlo. Las entidades deben ofrecer actividades gratuitas y abiertas durante el año e implicarse en las comisiones de trabajo del Ateneu a cambio de usar el equipamiento. El contrato, además, incluye una parte relacionada con el compromiso, con unos valores determinados. Cuando una entidad quiere formar parte del Ateneu se hace una reunión para ver qué hace, qué necesita y qué puede ofrecer, y se le explican las posibilidades que hay para hacer contraprestaciones. La relación que se establece entre el Ateneu y las entidades es de reciprocidad.

Véase el convenio que utilizan en L'Harmonia en este [enlace](#).

## Ejercicio: Dar valor a las cosas, un ejercicio de apreciación

Este ejercicio lo proponemos para favorecer la transparencia y el trato justo entre grupos y personas, para que tomen conciencia de que las cosas tienen un valor, no solo monetario, sino también emocional y humano. Hay valores intangibles que forman parte de lo que se puede aportar sin que necesariamente tenga un valor de mercado, pero que puede sumar mucho o incluso ser imprescindible para el proyecto del equipamiento.

Proponemos las siguientes preguntas para guiar la reflexión:

- ¿Qué valor tiene el espacio que estamos utilizando?
- ¿Qué puedo aportar yo al equipamiento y qué valor tiene?
- ¿Vemos un equilibrio entre lo que recibimos y lo que damos?

## Herramienta: Contraprestación en forma de programación

En equipamientos donde se hace producción cultural suelen programarse espectáculos, por ejemplo, que son los preestrenos o los estrenos de grupos que están haciendo su creación en los equipamientos. Esta es una manera de que los grupos aporten contenidos al equipamiento a cambio de disfrutar de los espacios, las infraestructuras y los materiales para hacer ensayos, de apoyo en la difusión y la comunicación, etcétera.

Eso se puede dar de manera individual o de manera conjunta, ya que parte de la programación del equipamiento puede consistir en acciones, acontecimientos o actividades que se organicen conjuntamente entre las diferentes entidades y colectivos del equipamiento, que cocrean algo que se programa desde el equipamiento y con este.

### Ejemplo: Centro Cívico La Sagrera-La Barraca. Contraprestación con programación artística

Una de las líneas de trabajo del centro cívico es el fomento y el apoyo a la creación artística. El centro dispone de un espacio de ensayo a disposición de grupos de teatro, danza, música y otras disciplinas artísticas, donde pueden trabajar sus procesos creativos. En este marco, los grupos que utilizan el centro participan aportando sus creaciones de dos formas diferentes: en la programación general del centro o en la programación específica de artes escénicas, donde participan todos los grupos que hacen creación en el centro.

**Herramienta: Contraprestación en forma de servicio o material**

Las entidades o grupos pueden poner servicios o materiales que tienen a disposición de otros. Por ejemplo, hay un equipamiento que está organizando que los dos grupos de crianza pongan a disposición juguetes y juegos infantiles y que puedan ofrecer servicio de canguro a padres o madres mientras estos asisten a reuniones o actividades del equipamiento.

**Herramienta: Contraprestaciones conjuntas**

Las entidades que utilizan el equipamiento se agrupan para hacer actos o actividades concretos como contraprestación conjunta. Una consecuencia positiva de ello es que las entidades se conocen entre ellas y se generan dinámicas de colaboración más allá de la contraprestación, porque han tenido la oportunidad de establecer relaciones y complicidad.

## FICHA 15. Modelo de gobernanza e implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones

### Objetivos

- Analizar cómo es el modelo de gobernanza del equipamiento en cuanto a la implicación de la ciudadanía.
- Conocer herramientas y estrategias para aumentar la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.

### Descripción/tema

En esta ficha vemos cómo se pueden analizar las **estructuras** que organizan la **gobernanza** del equipamiento y analizamos la **calidad democrática**, que suele ir directamente relacionada con la calidad democrática de las entidades y las personas que le dan vida. Vemos también estrategias para **diversificar y aumentar la participación** en la toma de decisiones de las personas dentro del equipamiento.

### Ejercicio: Cuestionario para analizar los mecanismos de gobernanza del equipamiento

Mediante las preguntas del siguiente cuestionario se pueden analizar las características de los espacios de toma de decisiones del equipamiento y la repercusión que tienen sobre su calidad democrática. También pueden servir de pauta cuando se modifican, regulan o crean nuevos espacios de toma de decisiones.

¿De qué espacios formales disponemos para tomar decisiones y cómo son estos espacios?

1. ¿Qué espacios formales hay para tomar decisiones?
2. ¿Quién forma parte de estos espacios (dirección/coordiación, equipo técnico, entidad gestora, entidades del barrio, voluntarias, vecinas a título individual, etc.)? ¿Hay diversidad en este sentido?
3. ¿Cuántas personas participan en cada uno de los espacios? ¿Las personas participantes son representativas de las entidades o grupos vinculados al equipamiento? ¿Y de las entidades y grupos del barrio?
4. ¿Hay personas que representan más de un rol del equipamiento al mismo tiempo (presidenta de la entidad gestora que también asume la figura de directora, en el ámbito técnico, por ejemplo)? ¿Hay personas que forman parte de diferentes espacios de decisión?

5. ¿Disponen los espacios de toma de decisiones de algún mecanismo para garantizar la rotación o la renovación de las personas o los grupos que forman parte de estos?
6. ¿Hay personas que forman parte de diferentes espacios de decisión?
7. ¿Qué tipo de decisiones se toman en estos espacios?
8. ¿Qué métodos se utilizan para tomar decisiones?
9. ¿Se dispone de algún documento que defina los espacios? ¿Quién los forma? ¿Qué tipo de decisiones se toman y con qué métodos se hace?
10. A partir de todo lo que se ha observado hasta ahora, ¿crees que los espacios de toma de decisiones del equipamiento disponen de una buena calidad democrática? En caso de que no, ¿qué medidas se podrían tomar para mejorarla?
11. ¿De qué espacios informales para tomar decisiones se dispone?
12. ¿Hay canales informales para incidir en la toma de decisiones?
13. Si los hay, ¿en qué tipo de toma de decisiones se puede aportar o incidir?
14. ¿Encajan bien las decisiones que se toman de manera informal y las que se toman en espacios formales o hay incompatibilidades o interferencias?

104

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Ejercicio: Mapeo del modelo de gobernanza del equipamiento

Con este mapeo se visibiliza el funcionamiento del equipamiento en cuanto a la toma de decisiones, de manera que se obtiene una visión global representada gráficamente.

Estos son algunos de los aspectos que se pueden observar:

- ¿Cuántas personas hay implicadas en la toma de decisiones.
- Cuántas personas o entidades forman parte de varios órganos de decisión al mismo tiempo.
- La jerarquía en la manera de tomar decisiones.
- La diversidad de espacios con respecto al tipo de decisiones que se toman o a los agentes que forman parte de estos.
- Otros aspectos (véanse las preguntas del cuestionario de esta ficha).




1. Representa, con las siguientes figuras, el modelo de gobernanza del equipamiento, a modo de organigrama.



 **Órgano de toma de decisiones** (ejemplos: asamblea, comisión gestora)

 **Entidades y grupos**

 **Profesionales o miembros de entidades, grupos u órganos** (ejemplos: presidenta de la entidad gestora, coordinadora, vecina)

 **Tipo de decisiones** que se toman en cada uno de los órganos (ejemplos: la programación, la entrada de una nueva entidad al equipamiento). Se puede especificar si son operativas, estratégicas, etcétera. **Véase Ficha 16. Tipología de decisiones**

 **Método de toma de decisiones** (ejemplos: mayoría, consenso)

2. Con flechas o líneas, interconecta los diferentes órganos para visibilizar cómo se relacionan entre ellos. También puedes ubicarlos en el espacio de la manera que creas adecuada si hay una jerarquía entre ellos. (De lado, uno encima del otro, uno dentro del otro.)



Ejercicio: Aspectos relacionados con la implicación de la ciudadanía en la vida comunitaria

Con esta dinámica proponemos analizar los elementos internos y externos en el equipamiento (del entorno) que favorecen o dificultan que la ciudadanía se implique en la gobernanza del equipamiento en particular y en la vida comunitaria del barrio en general. Observamos la facilidad de la implicación en la vida comunitaria porque entendemos que un ecosistema facilitador en este sentido favorece también la potencial implicación en el equipamiento.

- 1. En un papelógrafo o una pizarra, y a partir del siguiente cuadro, identifica los aspectos que influyen en la implicación de la ciudadanía en la gobernanza del equipamiento.

Aspectos <b>facilitadores</b>	Aspectos que la <b>dificultan</b>
Implicación de la ciudadanía en la gobernanza del equipamiento	
Implicación de la ciudadanía en la vida comunitaria	

Para completar el cuadro anterior, se pueden tomar como referencia algunos elementos que destacamos a continuación:

Orientación del equipamiento para la perspectiva comunitaria

Facilidades	Dificultades
Entidad gestora legitimada, representativa, democrática y abierta. Espacios de toma de decisiones no simbólicos, sino con participación real. Estructuras de toma de decisiones variadas y que funcionan bien. Profesionales —si los hay— que potencian la participación ciudadana y creen en ella.	Proyecto supuestamente facilitador, pero donde las estructuras de toma de decisiones solo son simbólicas (la toma de decisiones la ejerce en la práctica una persona o muy pocas personas). Espacios de toma de decisiones participados inexistentes o existentes formalmente, pero no en la práctica (y los mínimos legalmente —la junta gestora—). Profesionales que no creen en la participación o que no tienen facilidades por parte de la empresa o la entidad gestora para potenciar la participación ciudadana.

### Orientación del barrio para la perspectiva comunitaria

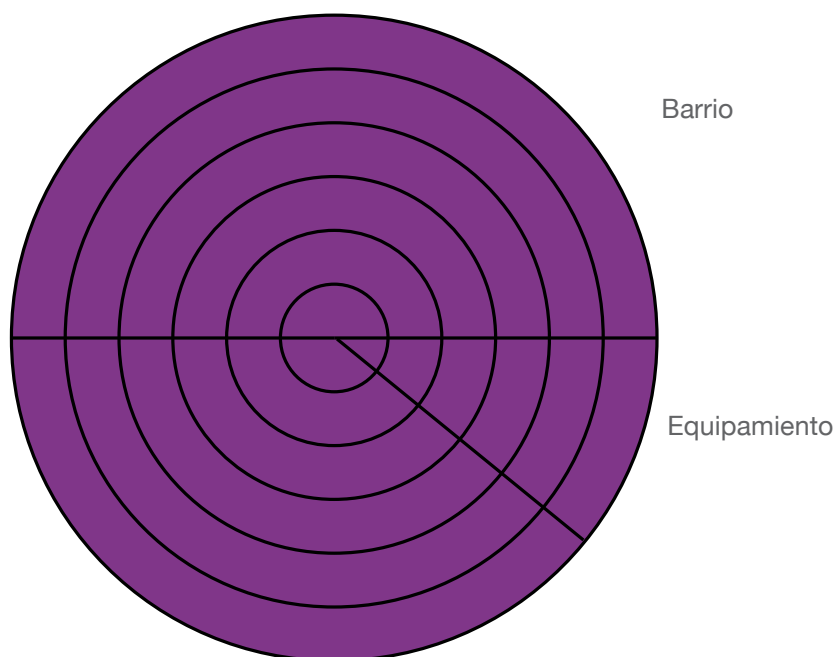
Facilidades	Dificultades
<p>Tejido asociativo rico.</p> <p>Entidades en activo y masa social activa. Tejido asociativo articulado internamente, con baja conflictividad o con capacidad de abordar el conflicto.</p> <p>Mucha articulación entre tejido asociativo y agentes del territorio (servicios, equipamientos, etc.).</p> <p>Relaciones basadas en la confianza y la cooperación</p>	<p>Tejido asociativo inexistente o pobre.</p> <p>Tejido asociativo nada o poco articulado.</p> <p>Poca articulación entre el tejido asociativo y los servicios o entre ellos.</p> <p>Relaciones de desconfianza o conflictividad.</p>

2. Según lo visto hasta ahora, ¿dónde ubicarías el equipamiento, según el siguiente cuadro?

	Equipamiento con facilidades para la perspectiva comunitaria	Equipamiento con dificultades para la perspectiva comunitaria
Barrio con facilidades para la perspectiva comunitaria		
Barrio con dificultades para la perspectiva comunitaria		

3. Observa si los aspectos que has identificado para el equipamiento y para el barrio (primer cuadro) están relacionados entre ellos y, si lo están, analiza de qué manera los aspectos facilitadores del barrio pueden ayudar a facilitar también la implicación de la ciudadanía en el equipamiento. ¿Qué se puede hacer para minimizar los aspectos de dificultad, tanto en el equipamiento como en el barrio?
4. ¿Hay alguna medida que se pueda aplicar para favorecer la implicación de la ciudadanía en la gobernanza del equipamiento?

## Variante del ejercicio: la diana



1. En un papelógrafo o pizarra se dibuja esta diana, asignando media a cada ámbito: “barrio” y “equipamiento”. Se hacen tantos “quesitos” en cada mitad como preguntas hagamos sobre cada uno de los ámbitos.
2. Cada participante tiene que valorar con una pegatina la puntuación que da a cada pregunta y debe pegarla en el quesito correspondiente, en el centro si la valoración es un 10 (es decir, respuesta absolutamente afirmativa a la pregunta) o hacia la periferia de la diana si la puntuación es más baja (a medida que crece el desacuerdo).
3. Aquí proponemos algunas de las posibles preguntas, pero se pueden modificar o añadir las que se crea conveniente:

### Para el barrio:

- ¿Hay un tejido asociativo rico en el barrio?
- ¿Las entidades y los colectivos que hay están en activo y disponen de una masa social amplia de miembros activas, socias y simpatizantes?
- ¿Hay colaboración y trabajo conjunto entre las entidades y los colectivos del barrio?
- ¿Hay una conflictividad baja entre las entidades y los colectivos del barrio?
- ¿Hay alguna articulación entre el tejido asociativo y otros agentes sociales del territorio (escuelas, CAP, servicios, equipamientos, proyectos comunitarios, etc.)?
- ¿Las relaciones entre agentes (entidades, colectivos, agentes sociales) están basadas en la confianza y la cooperación?

**Para el equipamiento:**

- ¿El proyecto que tiene el equipamiento facilita la implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones?
  - ¿Disponemos de una entidad gestora legitimada, representativa, democrática y abierta que facilite la implicación ciudadana en la toma de decisiones?
  - ¿Tienen los espacios de toma de decisiones un funcionamiento y un método de toma de decisiones que fomente una participación real y no solo simbólica?
  - Estructuras de toma de decisiones variadas y que funcionan bien.
  - Profesionales —si los hay— que potencian la participación ciudadana y creen en ella
4. Se abre un debate para poner en común lo que ha salido en la diana. Las distribuciones de las pegatinas son muy visuales y ayudan mucho a ver qué puntos son mejor valorados y cuáles menos.
  5. Igual que en el ejercicio anterior, se pueden hacer propuestas de medidas concretas para salvar las dificultades.

109

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

**Recursos complementarios**

**“Casals de barri de Barcelona: estudis de cas i anàlisi en clau comunitària”.**

## FICHA 16. Tipología de decisiones

### Descripción/tema

Cuando formamos parte de un grupo, nos podemos encontrar ante diferentes tipos de decisiones. Algunas decisiones son a largo plazo y tienen que ver con temas de fondo: las decisiones **estratégicas**. Son decisiones relacionadas con **lo que hacemos**. Por otra parte, podemos encontrarnos con **decisiones organizativas**, sobre **cómo** nos organizamos, que suelen ser a medio plazo. Finalmente, tenemos las decisiones cotidianas y **operativas**, a corto plazo, y relacionadas con el despliegue de lo que hacemos y de cómo lo hacemos.

Es importante poder plantear cuándo y cómo tomamos cada tipo de decisión y qué personas o grupos deberían formar parte de ello.

### Objetivos

- Reflexionar sobre el tipo de decisiones que tomamos.
- Ajustar el tipo de decisiones a los espacios para la toma de decisiones en nuestro grupo.

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

110

### Ejercicio: ¿Quién, dónde y cómo tomamos qué decisiones?

1. Anota decisiones concretas que hayáis tomado o que podáis tomar en vuestro grupo, una por papel, haciendo constar el tema, quién ha participado, en qué espacio se ha hecho y qué método se ha utilizado.  
*Ejemplos:*

Decisión	Quién	Espacio	Método
Cambiar a un modelo de gestión comunitaria	Todas las miembros de la asamblea de casal	Asamblea de casal extraordinaria	Consenso
Decisión	Quién	Espacio	Método
Definir los turnos de limpieza de la Nevera Solidaria	Personas del proyecto de la Nevera Solidaria	Reunión de la Cooperativa de Consumo Agroecológico	Votación

2. Clasifica las decisiones que habéis escrito en función de si son estratégicas, organizativas u operativas.
3. Viendo las decisiones y su clasificación, ¿qué te parece lo que ves? ¿Crees que se podría cambiar algo con respecto a cómo está actualmente? Ahora, dejando de lado las decisiones concretas, intenta completar el siguiente cuadro, que pueda servir para cualquiera de las decisiones que tengáis que tomar de ahora en adelante.

*Ejemplos:*

Tipos de decisiones	Quién	Espacio	Método
Decisiones estratégicas	Todas las entidades que participan en la asamblea de casal	Asamblea de casal (espacio de reflexión estratégica anual)	Consenso
Decisiones organizativas	Miembros de la asamblea de casal	Asamblea de casal	Consenso
Decisiones operativas	Miembros de la comisión de local	Comisión de local	Votación

***“Manual de facilitació per a la plataforma d’afectats/des per la hipoteca”***

111

**Dirección de Servicios de Acción Comunitaria**

Metodología para promover la perspectiva comunitaria en los equipamientos de proximidad

## FICHA 17. Toma de decisiones por consenso y otros métodos

### Objetivos

- Tener criterios para valorar la idoneidad del uso del consenso para una toma de decisiones.
- Conocer una herramienta para tomar decisiones por consenso.
- Crear y reforzar la confianza, la cooperación y el respeto mutuos en la toma de decisiones.
- Fomentar decisiones creativas y que puedan sostenerse en el tiempo.
- Promover la identificación con el grupo y sus decisiones.
- Tener nociones sobre otros sistemas de toma de decisiones.

112

### Descripción/tema

Antes de llevar a cabo un proceso de toma de decisiones por consenso es importante que las personas implicadas nos hagamos las siguientes preguntas:

- ¿Es coherente nuestro **modelo de gobernanza** con la toma de decisiones por consenso?
- ¿**Conocemos** el proceso de toma de decisiones por consenso?
- ¿Tenemos una voluntad compartida y explicitada de **compartir el poder**?
- ¿Están o estarán todas las personas que deben **participar** en la decisión?
- ¿Nos **comprometemos** y responsabilizamos de las decisiones tomadas por consenso?
- ¿Tenemos una **intención común** (como grupo)?
- ¿Hemos valorado **ventajas e inconvenientes** de tomar las decisiones por consenso?
- ¿Hemos preparado el **orden del día** de las reuniones?
- ¿Hay alguien que **facilite** las reuniones?

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad



### Descripción/tema

La toma de decisiones por **consenso**<sup>22</sup> pretende llegar a acuerdos con el **consentimiento** de todas las personas de un grupo, procurando que los disensos y las voces minoritarias enriquezcan la decisión y permitiendo diferentes **grados de implicación** en el despliegue de la decisión. En este tipo de toma de decisiones, se parte de diferentes valores, como el respeto, la confianza, la cooperación, la no violencia, la buena voluntad, la diversidad, la inclusión y la responsabilidad compartida por las acciones del grupo.

En la toma de decisiones por consenso se pueden tomar diferentes posiciones, en función del grado de apoyo a la propuesta y del grado de implicación de la persona en la propuesta.

1. **Dar apoyo:** implica dar apoyo a la propuesta y a su despliegue.
2. **Consentir**<sup>23</sup>: posición en la que falta información suficiente sobre la propuesta para posicionarse, pero confía en el hecho de que la decisión es buena para el grupo, es decir, implica dar apoyo al despliegue.
3. **Apartarse:** implica no dar apoyo a la propuesta por motivos personales, ni tampoco implicarse en su despliegue, pero no impide que el grupo sí que tome esta decisión. Si hay muchas personas en esta posición, no se puede afirmar que se haya llegado a un consenso y conviene valorar la idoneidad de tomar esta decisión.
4. **Bloquear:** implica impedir que la propuesta salga adelante porque se considera que hay objeciones fuertes suficientes para impedir que se tome este acuerdo, porque afecta a los principios éticos, la visión, la misión o la seguridad del grupo.

113

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

	<i>Implicación en el despliegue de la propuesta</i>		
		No	Sí
Dar apoyo a la propuesta		Bloquear	
	No	Apartarse	Consentir
	Sí	—	Dar apoyo

22. Adaptado a partir del proceso de consenso tal como lo plantea Beatrice Briggs, del Instituto Internacional de Facilitación y Cambio, con sede en México ([www.iifac.org](http://www.iifac.org)), autora del libro *Introducción al proceso de consenso*.

23. La posición de consentir es una aportación de Altekio ([www.altekio.es](http://www.altekio.es)) al proceso de consenso definido por Beatrice Briggs.

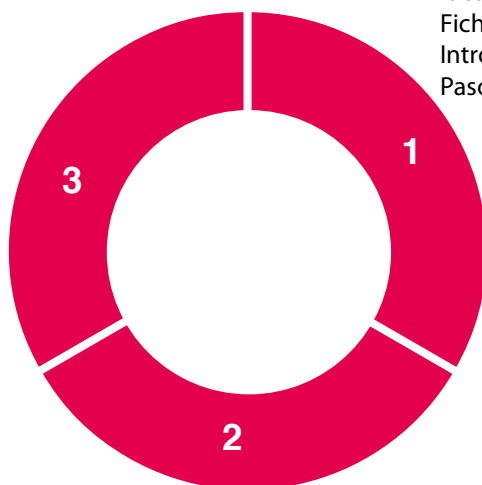
El proceso para tomar decisiones por consenso sigue tres etapas:

### Decisión

Presentación propuesta definitiva  
Explorar si hay alguien que quiere  
bloquear, apartarse, consentir o dar apoyo  
Despliegue, si procede

### Propuesta

Idea o preocupación  
Ficha resumen de la propuesta  
Introducción de la propuesta en reunión  
Paso a la fase de debate, si procede



### Debate

Propuesta más elaborada  
Aclaración de dudas e inconvenientes sobre propuesta  
Paso a la fase de decisión, si procede

### Propuesta

Cuando alguien (persona o grupo) tiene una idea o preocupación, elabora una **propuesta** para tomar una decisión. En un primer momento, se hace una ficha resumen (**véase el ejemplo en el apartado de herramientas**), para dársela a quien prepara la próxima reunión, pidiendo también el tiempo necesario para exponerla (en esta fase se recomiendan máximo 5 minutos).

En la próxima reunión se presenta la propuesta, se expone al resto del grupo por primera vez y **se explica su sentido** de manera sintética. Es un momento para resolver dudas de comprensión o aclarar temas de contenido. El objetivo es valorar si es adecuado abordar la propuesta. Si se ve oportuno, se pasa a la fase de debate, en una próxima reunión; en caso de que no, se acaba el proceso de esta propuesta.

### Debate

Antes de la reunión en que se debatirá, se elabora la propuesta con más **profundidad**, con **información completa**, relevante y fácil de entender para el resto de personas del grupo.

En la reunión, se dedica un espacio con tiempo delimitado a **debatir** la propuesta. Se presenta la propuesta más elaborada, **aclarando** los principios básicos, qué se está proponiendo, qué relación tiene con el interés o misión del grupo, etcétera. Es el momento de poner sobre la mesa las **inquietudes** que genera

la propuesta, hacer una lluvia de ideas, debatirlas e intentar resolverlas. Si hay muchas inquietudes con la propuesta, se puede llevar a cabo una nueva reunión para debatirla o bien pasarla a una comisión para que la elabore más, o bien dar el proceso por acabado (si no hay fuerza en la idea). Una vez debatida, y si procede, se pasa a la fase de decisión en una próxima reunión.

## Decisión

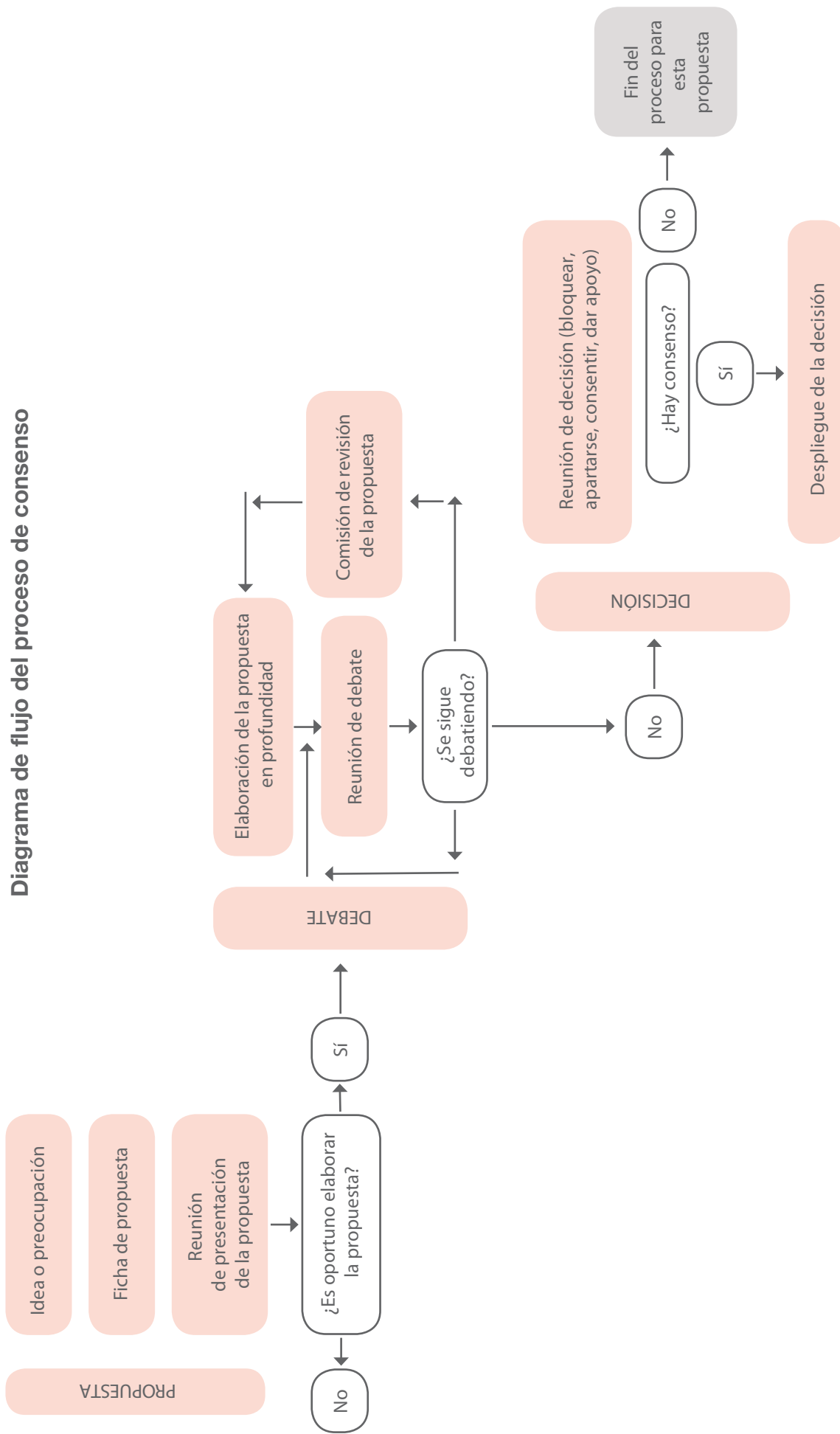
Se dedica una reunión, con tiempo delimitado, a debatir las **modificaciones** de última hora y leer la propuesta definitiva. Se lee el enunciado de la propuesta definitiva como si fuera un consenso. Es importante prestar atención a cómo reacciona el grupo ante la propuesta. En caso de que haya poca predisposición o motivación, hay que valorar dejarlo ahí.

Si hay asentimientos, se sigue, y se pregunta si hay alguien que **bloquee** la propuesta. En caso de que sí, se deberá **argumentar** y llevar las inquietudes a debate. Si se puede **modificar** la propuesta para que no haya bloqueos, se continúa. En caso de que no se pueda modificar, no se puede tomar la decisión. Si no hay bloqueos, o se resuelven, se pregunta si hay alguien que se quiera apartar de la decisión. En caso de que haya varias personas, no se ha llegado al consenso y se debe **reelaborar la propuesta**. En caso contrario, se pregunta si hay alguien que lo consiente (sin apartarse ni bloquear). Si no hay ningún bloqueo, hay pocas personas o ninguna que se aparten y hay pocas personas o ninguna que lo consientan, podemos dar el **acuerdo** por establecido.

## Ventajas e inconvenientes del consenso

Facilita el compromiso, refleja las inquietudes de las personas del grupo y permite llegar a acuerdos más resilientes.

Necesita más tiempo y compromiso que otras formas de toma de decisiones, se puede correr el riesgo de no cumplir los requisitos previos antes de hacer una toma de decisión por consenso y puede obviar los aspectos de gestión emocional.



### Otros métodos de toma de decisiones

La toma de decisiones también se puede hacer delegando la decisión a una persona o grupo o haciendo una votación por mayoría.

### Herramienta: Plantilla para introducir una propuesta

Para introducir una propuesta, una plantilla nos puede ayudar a hacerlo más fácilmente. Podemos coger como ejemplo la siguiente:

Tema	Fecha	¿Quién lo promueve?
Resumen de la propuesta		
Antecedentes (aspectos previos que hay que tener en cuenta [histórico, acuerdos, actos o acciones concretos], análisis de la situación)		
Objetivos (qué se pretende con esta propuesta)		
Acciones (quién, cuándo, dónde, cómo, qué implican las acciones que deberían emprenderse)		
Ventajas e inconvenientes		
Opciones alternativas		

## FICHA 18. Herramientas 2.0 para la toma de decisiones

### Objetivos

- Dar a conocer herramientas para acompañar la toma de decisiones no presencial.

### Descripción/tema

La mayoría de las personas tenemos un móvil, un ordenador o una tableta desde donde nos comunicamos. El acceso a **internet** ha acelerado los tempos de la información y la comunicación y ha facilitado también una nueva relación con los ejes del espacio y el tiempo. La toma de decisiones hasta antes del acceso a internet generalizado se daba sobre todo en reuniones presenciales. Actualmente, en la mayoría de los casos seguimos manteniendo las reuniones físicas como base de la toma de decisiones. Pero en muchas ocasiones, ya sea por las **prisas**, la importancia o la complejidad de las agendas, recurrimos a espacios de decisión a través de las TIC. A veces es un proceso consciente, en el que decidimos cambiar las formas de comunicarnos, muchas otras es un **proceso emergente**, donde se genera una dinámica a partir de una necesidad puntual y que puede acabar sustituyendo otros espacios de toma de decisiones.

Imaginemos que hacemos una asamblea mensual y que entre una asamblea y la siguiente surge un **imprevisto**, o que nos ha quedado algún tema urgente sin decidir. Es fácil que una lista de correos o un grupo de chat acabe convirtiéndose en un espacio para plantear dudas, expresar opiniones e incluso tomar decisiones. O pensemos en una comisión pequeña en la que hay falta de **cuórum** y en el hecho de que si una o dos de las personas pueden estar por videoconferencia permite que la reunión sí se puede celebrar. Por este motivo, exploraremos algunas opciones para poder abordar la toma de decisiones a través de herramientas virtuales.

Por una parte, tenemos las comunicaciones en tiempo real (**sincrónicas**), como un chat (WhatsApp o Telegram, por ejemplo), una llamada telefónica o una videoconferencia, y, por otra, las que se pueden dar en diferentes espacios y tiempo (**asincrónicas**), como el correo electrónico, un foro o aplicaciones como Doodle, Loomio o Titanpad (entre muchas otras). Al mismo tiempo, estas comunicaciones pueden ser por escrito, de audio o de imagen.

Otro aspecto importante de estas herramientas es el tipo de **código** que usan. Algunas son de código **abierto** o impulsadas por colectivos, y otras son **software** de propiedad, con código **cerrado**. A veces, dependiendo de la función, podemos elegir y, en otras ocasiones, no hay opción.

**Ejemplo: Proyecto “Equipaments Lliures”<sup>24</sup>**

La apertura de la Lleialtat Santsenca en agosto del 2017 dio la oportunidad de trasladar los principios del modelo de la gestión comunitaria también al ámbito tecnológico, y demostró que otro uso de la tecnología es posible y necesario. En La Lleialtat se creó la comisión Lleialtec con el objetivo de dar respuestas a todas las necesidades tecnológicas que requiere un equipamiento como este con *software* libre y criterios éticos. También se planteó que todos los conocimientos generados en este proceso de aprendizaje colectivo se tenían que ir documentando y compartiendo para que todas las entidades, los espacios y los proyectos que quisieran los pudieran replicar o que pudieran servir de referencia, una tarea que se hace en su web: <https://tec.lleialtat.cat>. Es así como nació el proyecto “Equipaments Lliures”.

Desde La Lleialtat se ha llevado a cabo un primer mapeo sobre el uso tecnológico en los equipamientos de gestión comunitaria de la ciudad de Barcelona, en el que han participado dieciséis de estos espacios. En este mapeo se ha podido constatar que, aunque en muchos de ellos ya hay una cierta conciencia tecnológica, el uso de las tecnologías libres es aún insignificante. Faltan planes que permitan ir impulsando el uso del *software* libre y coordinadoras tecnológicas que puedan hacer acompañamiento a las entidades o espacios que quieran dar este paso hacia la soberanía tecnológica. Por eso, el proyecto “Equipaments Lliures” se plantea convertir La Lleialtat Santsenca en un modelo de buenas prácticas en el campo tecnológico que pueda servir de referente para otros espacios de la ciudad. Un espacio desde donde se desarrolle el pensamiento crítico y donde se haga formación y divulgación.

<https://tec.lleialtat.cat/>

24. Fuente: <https://tec.lleialtat.cat/equipaments-lliures>

119

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

En este punto, puede resultar relevante conocer diferentes herramientas para acompañar nuestro proceso de toma de decisiones virtual. Cada grupo tendría que desarrollar sus maneras de funcionar en relación con la comunicación y la toma de decisiones virtuales. Hay muchas opciones: desde decidir que toda la comunicación y las decisiones solo se toman en espacios físicos y presenciales hasta elaborar un protocolo de comunicación y toma de decisiones virtuales para todas las decisiones. Es importante que cada grupo encuentre su propia manera.

Hay varias herramientas para la toma de decisiones a través de las TIC. Algunas **herramientas** son más **genéricas** o flexibles, y otras, más **específicas**. Cuanto más genérica sea una herramienta (como el correo o WhatsApp), más importante será que tengamos acuerdos sobre sus usos o que alguien vele por lo que esté pasando. En cambio, si la herramienta es más específica, nos guiará más en el proceso de toma de decisiones (Doodle, Loomio, etc.).

En caso de que se busque una fecha para una reunión, se puede utilizar una cadena de correos o bien usar una aplicación que nos facilite el trabajo (Doodle). Puede ocurrir que algunas personas respondan sobre su disponibilidad en

el correo, otras en el Doodle y otras en el grupo de WhatsApp, y empecemos a hacernos un lío. Al tener en cuenta estos tipos de herramientas, es importante que tengamos claro cuál es el **canal para cada cosa** y no abrir el mismo tema en varios canales al mismo tiempo. En cualquier caso, es muy importante que todas las personas que están implicadas o que potencialmente puedan estarlo tengan el **conocimiento y la voluntad** de utilizar estas herramientas, y la **claridad de cuáles se usan para qué**. En caso contrario, el uso de las TIC puede suponer una barrera para la participación, en lugar de favorecerla. Es importante que todo el mundo se sienta cómodo y, si incorporan nuevas personas al grupo, tomarse el tiempo para acogerlas también en el entorno virtual.

Algunos aspectos que pueden ayudar a hacer un buen uso de las herramientas virtuales en un grupo pueden ser los siguientes:

- Definir una política o **protocolo** de qué canales se utilizarán para qué.
- Garantizar que todas las personas implicadas **conocen y tienen acceso** a las herramientas que usamos.
- Trabajar en una cultura de **responder y reconocer el esfuerzo** de las personas al comunicarse.
- Poner **plazos** para las respuestas y pedir personalmente a las personas que no hayan dado respuesta a tiempo que lo hagan.
- Remitir las reacciones **emocionales** fuertes o los bucles a **espacios presenciales** (sobre todo intentando no echar leña al fuego virtualmente). Los emoticonos pueden ayudarnos a expresarnos, pero no son suficientes, así como tampoco se transmite exactamente lo mismo por escrito o mediante el tono de voz (en los audios) o los gestos (a través de la cámara) que cuando nos comunicamos en persona.

### Herramienta: Correo electrónico

No describiremos con detalle ni el correo electrónico ni las listas de correo, e iremos directamente a algunas consideraciones y buenas prácticas con respecto a las listas de correo. Es importante saber si todo el mundo revisa el correo con asiduidad para asegurarnos de que no estamos dejando a nadie fuera al utilizar este canal. Con las listas de correo sabemos quién responde, pero no podemos saber mucho sobre quién no responde. Para evitar las saturaciones de las listas de correo, nos puede ayudar poner un título esclarecedor del contenido del correo, y tener un código para etiquetar, como “urgente” o bien “info, no responder”, “decisión pendiente”, etcétera. En caso de que alguien no pueda dar respuesta, puede avisar de cuándo podría hacerlo. Por otra parte, nos puede ayudar tener muy presente si hay que responder a todo el mundo o solo a algunas personas, y sobre todo ir al grano. En un hilo de conversación largo, puede ir bien sintetizar lo que ya se ha dicho y asegurarse de que no quedan aspectos sin recoger en los mensajes posteriores. Finalmente, hay que estar alerta de si hay mensajes no bienvenidos (por contenido o forma) y asegurarse de que es algo que está consensuado en el ámbito del grupo.



### Herramienta: Mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram y otros)

La mayoría de las personas han pasado a usar de manera mayoritaria la mensajería instantánea, sustituyendo en muchos casos el correo electrónico o las llamadas telefónicas. Es importante tener en cuenta si todo el mundo tiene y usa la mensajería instantánea, a través de la cual nos comunicamos. En caso de que no sea así, hay que pensar si se puede utilizar otro canal, o bien cómo podemos **incluir** a quienes no la utilizan.

El uso generalizado de la mensajería instantánea comporta un grado de **inmediatez** y una aceleración de los tiempos. Es importante saber que no siempre y no todo el mundo está disponible. Hay que tener **paciencia** con los tiempos de respuesta de las demás personas.

En caso de que creemos uno o más **grupos**, será necesario saber con qué objetivo. Con las mismas personas, podemos hacer un grupo más **operativo** y otro más **lúdico** o para compartir otras informaciones o bromas. O quizás creemos grupos **ad hoc**, que cerraremos una vez que se haya acabado su función.

121

### Herramienta: Titanpad

Titanpad es una aplicación de edición de textos colaborativos. Permite que varias personas redacten al mismo tiempo. Hay que entrar en **www.titanpad.com** y dar nombre al documento que queremos crear. Este nombre formará parte de la dirección para acceder al documento. Cualquier persona con el enlace podrá entrar y editar el documento. Funciona en tiempo real y los códigos de colores nos facilitan saber quién ha escrito qué. No es necesario registrarse. Es de *software* libre y uso gratuito. Se puede acceder y hacer pruebas en el siguiente enlace: **<https://titanpad.es/p/prosicontrestitanpad>**.

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Herramienta: Google Drive

Google Drive tiene diferentes aplicaciones para la edición de texto, hojas de cálculo, presentaciones y formularios. Tiene mucho potencial en cuanto a colaboración, pero requiere que los usuarios tengan una cuenta de Google.

## Herramienta: Doodle

Doodle es una herramienta que permite hacer una encuesta ágil y visual. Se puede usar para opciones sencillas o bien para encontrar una fecha y un horario para reunirse. Es *software* de propiedad, de uso gratuito (hay una versión de pago con más opciones). Hay que crear una encuesta y sus opciones, invitar a las participantes, que responderán, y confirmar la opción definitiva. [www.doodle.com](http://www.doodle.com). Se puede consultar un breve tutorial [aquí](#) y experimentar con la búsqueda de la fecha de una reunión en este enlace: <https://doodle.com/poll/qvacrf2ukvtdiuvf>.

**Propera reunió Comissió de Cures**  
por Comissió de Cures • hace 7 minutos • Imprimir

📍 Casal de Barri

🕒 Mostrar todas las horas en Europe/Madrid

☑ Marca las casillas dos veces para seleccionar el voto "Sí, si es necesario"

Tabla    Calendario

	mar 4 LUN 4:00 6:00	mar 4 LUN 6:00 8:00	mar 5 MAR 4:00 6:00	mar 5 MAR 6:00 8:00	mar 7 JUE 4:00 6:00	mar 7 JUE 6:00 8:00
4 participantes	✓1	✓1	✓1	✓4	✓1	✓2
Introduzca su nom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aran				✓	✓	
Ali				✓		✓
Victor		✓		✓		✓
Marta	✓		✓	✓		

Enviar  
Escriba su nombre

Algunas recomendaciones para Doodle:

- Si lo usamos para reuniones o encuentros, hay que definir el día y la hora de inicio y final (no se puede marcar solo el día).
- Es bueno usar las funciones "Sí", "No" y "Si es necesario" (eso nos permite afinar más).
- Hay que poner una fecha límite para responder (sobre todo en el caso de buscar fecha, si no nos obliga a todo el mundo a mantener muchas horas reservadas o bien nos arriesgamos a que, al cerrar la fecha, las disponibilidades hayan cambiado).
- Hay que pedir que nos avisen cuando alguien más responda.

122

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

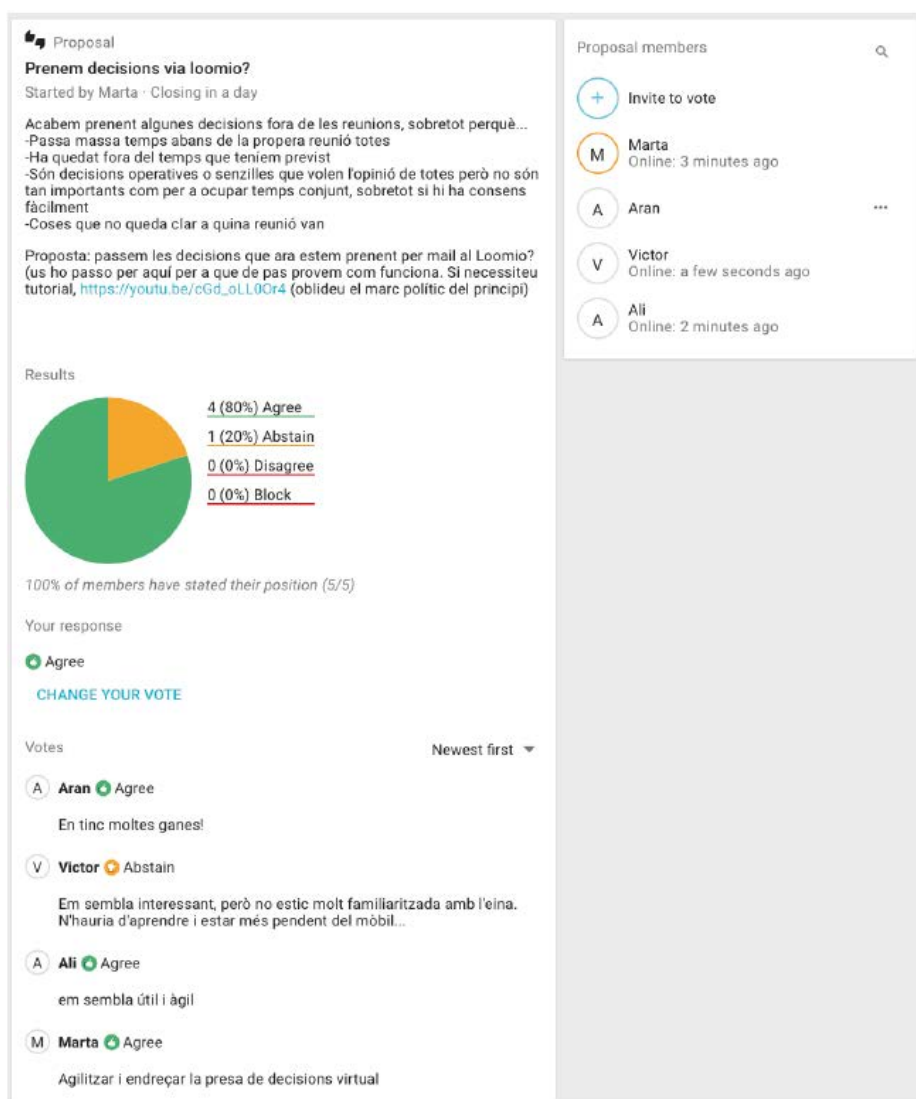
Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Herramienta: Loomio

Loomio es una aplicación que ayuda a debatir y decidir en grupo. Se puede organizar en grupos de trabajo, desde los que se pueden hacer propuestas y encuestas, priorizar opciones o buscar una fecha para reunirse. Está basado en metodologías participativas y en la toma de decisiones por consenso, más allá de una votación simple.

Es una herramienta visual, clara y eficiente. Se puede usar para grupos pequeños o bien para hacer participación ciudadana más amplia. Tiene como inconveniente que solo está en inglés (de momento) y que requiere un poco de tiempo para aprender las diferentes opciones que ofrece. Es de *software* libre y gratuito.

Para hacerse una idea, se recomienda echar un vistazo al [tutorial](#). Si quieres ver cómo funciona en la práctica, puedes hacer una prueba en esta propuesta sobre [si tomamos las decisiones vía Loomio](#). ¡Haz clic en el enlace y haz tu elección! O también puedes ver cómo otros equipamientos utilizan esta herramienta, como, por ejemplo, el [Teatro del Barrio de Madrid](#).



Para más información: <https://www.loomio.org>

123

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

Recursos complementarios

Plataformas colaborativas (Wikiversidad).

## FICHA 19. Revisar cómo hacemos las reuniones y asambleas

### Objetivos

- Conocer elementos para evaluar cómo son las reuniones y asambleas que se hacen en el equipamiento.
- Adquirir herramientas para facilitar el funcionamiento de las reuniones y asambleas.

### Descripción/tema

Las reuniones y asambleas son espacios importantes que cumplen muchas funciones a la vez y son mucho más que el espacio de toma de decisiones: son espacios de encuentro, espacios para compartir emociones, espacios para compartir información, espacios de ritual (celebrar, por ejemplo). Todo eso tiene que poder producirse<sup>25</sup>.

En esta ficha vemos aspectos que deben tenerse en cuenta para evaluar cómo hacemos las reuniones y las asambleas en los diferentes momentos (preparación, desarrollo y seguimiento posterior).

125

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

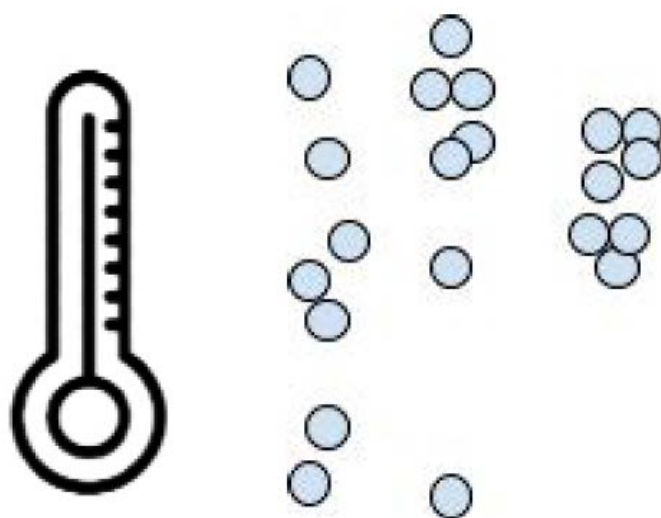
Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

25. Elaborado a partir del libro *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización*, de Ana Lorenzo y Miguel Martínez; *“Manual de facilitació per a la plataforma d’afectats/des per la hipoteca”*, escrito por Mireia Parera y otras colaboradoras; e *“Idees per fer assemblees més participatives, àgils i efectives”*, de Torre Jussana.

Con la dinámica que proponemos se puede obtener una foto clara de cómo es el proceso de la reunión o la asamblea y si está funcionando bien o no, paso a paso. Da mucha información de los puntos débiles de cómo las hacemos y, por lo tanto, de los aspectos que mejorar.

1. Dibuja un termómetro grande, en una pizarra o papel mural, para cada uno de los cuatro ámbitos del cuadro de abajo, numerándolo del 0 al 10 de abajo arriba.
2. Escribe las preguntas que consideres más relevantes (P1, P2, P3<sup>26</sup>) para cada ámbito al lado del termómetro correspondiente según el esquema:

**Elementos esenciales, en qué medida.**

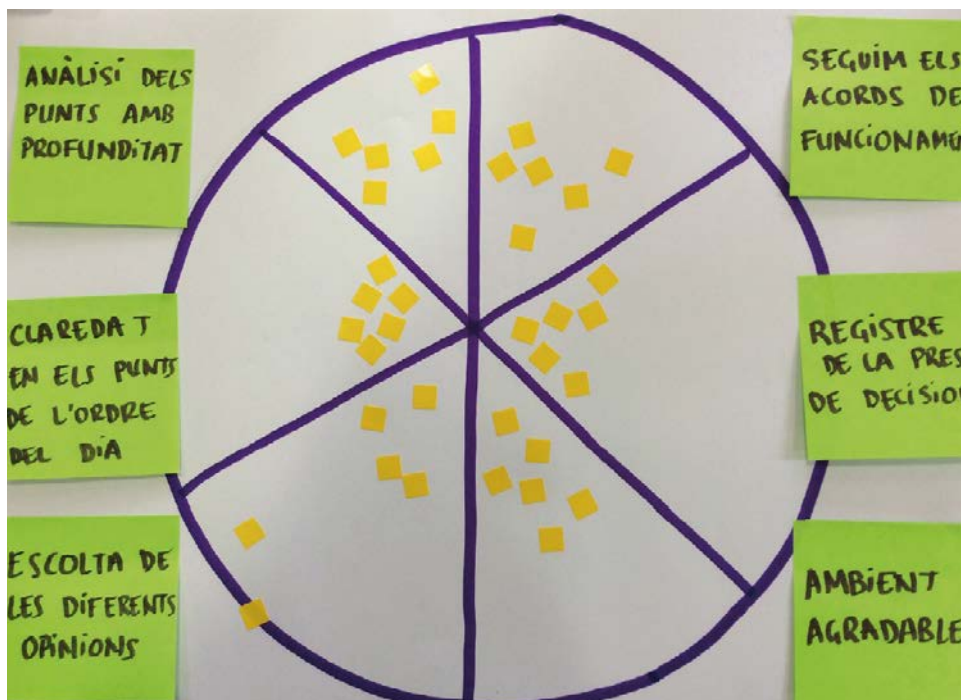
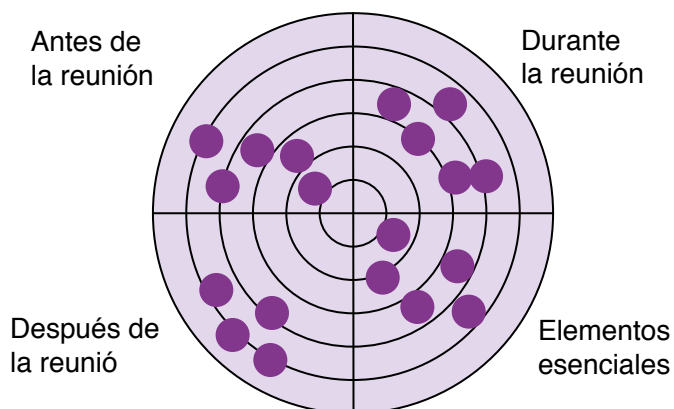


- a) La persona facilitadora lee el ámbito, para contextualizar, y va leyendo las afirmaciones una por una.
- b) Para cada afirmación cada persona participante pone una pegatina a la altura que crea según el grado de acuerdo o desacuerdo con esta (0 = desacuerdo total, 10 = acuerdo total).
- c) Al acabar cada ámbito, o al final del todo si se prefiere, se puede hacer una lectura de cómo están ubicadas las pegatinas e invitar a la reflexión conjunta.
- d) La persona facilitadora puede invitar a quien ha puesto los puntos más dispares, si lo desea, a explicar su postura.
- e) Si se quiere, se puede hablar de medidas que ayudarían a mejorar los aspectos en los que hay más dificultades.

26. Material adaptado a partir del elaborado por la [IIFACe](#).

ELEMENTOS ESENCIALES, en qué medida..	ANTES DE LA REUNIÓN, en qué medida..	DURANTE LA REUNIÓN, en qué medida..	DESPUÉS DE LA REUNIÓN, en qué medida..
<p>P1 Hay claridad en los objetivos de la reunión</p> <p>P2 Hay voluntad de compartir el poder</p> <p>P3 Hay facilitación de las reuniones</p>	<p>Hay acuerdos de funcionamiento acordados y explícitos</p> <p>Las personas se sienten o están al mismo nivel</p> <p>Hay materiales de apoyo para la reunión (pizarra, libreta de actos, etc.)</p> <p>Se prepara previamente el orden del día</p> <p>Se trabaja por comisiones</p> <p>Se elaboran propuestas previas para presentar en la reunión</p> <p>Se elaboran documentos previos sobre los temas para debatir</p> <p>Se consulta a personas de referencia sobre algún tema que se abordará</p> <p>Se programa la hora de inicio y final de la reunión</p> <p>Se respetan los horarios acordados</p> <p>Hay flexibilidad del orden del día y se arregla con criterios comunes</p> <p>Hay división de funciones dentro de la reunión (turnos de palabra, facilitación, tomar acta, “guardiana del tiempo”, etc.)</p> <p>El espacio es adecuado y se prepara debidamente</p>	<p>Se analizan los puntos en profundidad</p> <p>Hay claridad en los tipos de puntos del orden del día (informativos, propuestas, debate, decisión)</p> <p>Hay capacidad para abordar los temas fijados en el orden del día</p> <p>Se escuchan las diferentes opiniones</p> <p>Se tienen en cuenta las diferentes opiniones por igual</p> <p>Se puede participar y tomar decisiones sin coacción</p> <p>Se utilizan herramientas para facilitar la participación</p> <p>Se establecen compromisos</p> <p>Hay un ambiente agradable</p> <p>Hay respeto mutuo y confianza</p> <p>Hay capacidad para abordar los conflictos de una manera no violenta</p> <p>Se celebran o se agradecen los retos y las consecuencias</p>	<p>Se despliegan las decisiones tal como se ha decidido</p> <p>Se evalúa la toma de decisiones</p> <p>Se hace un registro de la toma de decisiones (acta)</p>

La **dinámica del barómetro** se puede utilizar por diferentes aspectos para los que necesitamos evaluar procesos, actividades, etcétera. También se puede hacer una variante, en formato de diana, poniendo que en el centro está la máxima puntuación y fuera, la mínima





## Herramienta: Correo electrónico

¿Tenéis establecidos unos acuerdos básicos de funcionamiento de las asambleas y reuniones? Podéis comprobarlo a partir de estas preguntas. Hay cuestiones sobre el funcionamiento de las reuniones y las asambleas que, si se pactan a priori y se establecen, ayudan a prevenir malestares o malentendidos. Es recomendable haber acordado algunos puntos o criterios sobre temas como los siguientes:

- Las fechas de las reuniones o asambleas:
  - ¿Cómo se programan las reuniones (cada cuánto, en qué circunstancias se cambian fechas y cómo se hace, si es el caso, etc.)?
- Asistencia y puntualidad:
  - ¿Bajo qué supuestos se cambia una reunión?
  - ¿Qué justifica un cambio de fecha y qué no?
  - ¿En nuestras reuniones o asambleas hay dificultades con la puntualidad?
  - ¿Hay alguna medida en relación con la impuntualidad?
- Gestión del orden del día:
  - ¿Está establecido cómo se recogen los puntos que tratar?
  - ¿Qué se hace con los puntos no tratados si falta tiempo?
  - ¿Están acotados los temas que NO se hablan en un determinado espacio de reunión o asamblea (porque se tratan en otro espacio, porque no son objeto del espacio, etc.)?
- Turnos de palabra:
  - ¿Está establecido cómo se gestionan los turnos de palabra?
  - ¿Hay alguna medida para equilibrar el número o la duración de las intervenciones?
- Uso del móvil:
  - ¿Hay algún acuerdo sobre si se apagan los móviles o no durante las reuniones?
  - ¿Está establecido si en determinadas circunstancias se puede tener el móvil encendido en caso de que haya el acuerdo de tenerlos apagados?
- Presencia de menores:
  - ¿Hay algún acuerdo respecto de si se puede asistir con menores o no a la reunión o asamblea, o si se puede hacer en determinadas circunstancias?

- ¿Hay acordadas medidas para facilitar la presencia de personas que tienen hijas (horarios, servicio de canguro, etc.)?
- Diversidad funcional:
  - ¿Se tiene en cuenta si alguien tiene necesidades especiales, auditivas, visuales o de movilidad?
  - ¿Hay diversidad en los sentidos a través de los que se interactúa o se comunica la información (auditivo, visual)?

Es recomendable tener por escrito los acuerdos básicos de funcionamiento de las reuniones o asambleas, que sean accesibles para quienes participen en ellos y mostrárselos a las personas nuevas.

## Recursos complementarios

***Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización***, de Ana Lorenzo y Miguel Martínez.

**“Manual de facilitació per a la plataforma d’afectats/des per la hipoteca”**, de Mireia Parera y otras colaboradoras.

**“Idees per fer assemblees més participatives, àgils i efectives”**, de Torre Jussana.

130

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## FICHA 20. Herramientas para la facilitación de reuniones y asambleas

### Objetivos

- Ofrecer herramientas prácticas para la dinamización de reuniones y asambleas.

### Descripción/tema

En las reuniones hay espacios informativos y espacios de toma de decisiones, amenizados por formas de abrir y cerrar el espacio. A menudo las formas de dar información o tomar decisiones se basan en la palabra, una persona que habla y muchas que escuchan (o no), y a veces resulta difícil que todo el mundo encuentre el espacio para hablar o escuchar como le gustaría. Disponer de herramientas creativas o participativas nos puede ayudar en algunos casos a poder dar más espacio a la diversidad de opiniones, así como a usar diferentes tipos de canales de expresión o jugar con diferentes medidas dentro del grupo.

131

### Requisitos previos

Lectura de los **apuntes sobre el modelo de gobernanza: ¿cómo se toman las decisiones?**

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Herramienta: Lluvia de ideas

Técnica para recoger rápidamente muchas ideas o propuestas sobre un tema. Permite crear un espacio donde fluya la creatividad. Empieza por indicar el problema que hay que abordar y di lo que se te pase por la cabeza lo más rápido posible, sin censurar ninguna idea ni propuesta, por loca o surrealista que parezca. Eso nos ayuda a inspirarnos las unas a las otras. No son ideas que se harán de cualquier forma, sino que son disparadores. Anota todas las ideas de manera que todo el mundo pueda verlas y garantiza que no haya debates, comentarios ni juicios sobre las ideas que han salido. El pensamiento estructurado y la organización pueden venir después. Cuando las personas se hayan quedado sin ideas, revisa la lista, pide las aclaraciones necesarias y escoge lo que más os convenga.

**Herramienta: Piensa-escucha**

Por parejas, se da un tiempo determinado para cada persona. Primero una persona habla y la otra solo escucha, sin hacer preguntas ni decir las impresiones personales, y después se intercambian los roles. Es útil para generar un espacio de reflexión previo antes de abordar un tema conjuntamente, sobre todo si hay posiciones diferentes.

**Herramienta: Ronda de palabras**

Se trata de establecer un orden, que puede ser tal como estamos sentadas, donde todo el mundo pueda dar su opinión sobre un tema. No es obligatorio hablar. Y no hay una respuesta a las intervenciones que se hacen; si fuera necesario, se haría al final de la ronda. Es útil hacerlo con una pregunta clara. Se puede fijar un tiempo por persona.

**Herramienta: Trabajo en grupos pequeños**

Se hacen grupos de tres a cinco personas para hablar sobre un determinado tema, para buscar pros y contras a una propuesta, para elaborar propuestas, etcétera. Después, se pueden dar las impresiones al gran grupo con las ideas clave resumidas o bien seguir con el debate y que lo que ha salido en los pequeños grupos se vaya expresando de manera natural. Es útil predeterminar un tiempo para los grupos, que puede ser de 10 o 15 minutos. También se puede hacer de manera que cada grupo tenga un objetivo diferente dentro de un mismo tema.

**Herramienta: Sondeo de decisión**

Si no tenemos claro si hay acuerdo con una propuesta, antes de hacer un debate, se puede hacer un sondeo de decisión. Puede ser de manera visual, marcando unos gestos que indiquen si estamos de acuerdo o en total desacuerdo. El sondeo no es vinculante, sirve para ver dónde estamos y qué tenemos que hacer para buscar el acuerdo.

**Herramienta: Barómetro**

Puede ser útil para hacer un debate en movimiento. Se propone una frase y las personas se sitúan en el espacio según si están totalmente de acuerdo, en contra o en una posición intermedia. Sirve para ver dónde está situado el grupo con respecto a un tema, y se puede utilizar para iniciar un debate que busque propuestas de acuerdo, de manera que la frase se pueda ir modificando con las **aportaciones que se hacen hasta que el grupo esté junto**.

### Herramienta: Línea del tiempo

Dibujar una línea del tiempo donde ubiquemos los hechos relevantes en relación con un tema. Puede servir para visibilizar la historia del equipamiento, o de una comisión o entidad, o bien de una festividad. Se puede hacer también para visibilizar el orden de llegada de las personas al espacio.

### Herramienta: Código de gestos

Cuando tenemos asambleas o reuniones que empiezan a ser numerosas, nos podemos ayudar del lenguaje de signos para dar mensajes sin ocupar el sonido ni interrumpir a quien tenga la palabra en ese momento.

## OCCUPY TOGETHER HAND SIGNALS

### SPEAKING



**WANT  
TO TALK**



**DIRECT  
RESPONSE**



**CLARIFY  
CLARIFY**



**POINT OF  
ORDER**

### FEELING



**AGREE**



**DONT  
AGREE**



**OPPOSE**

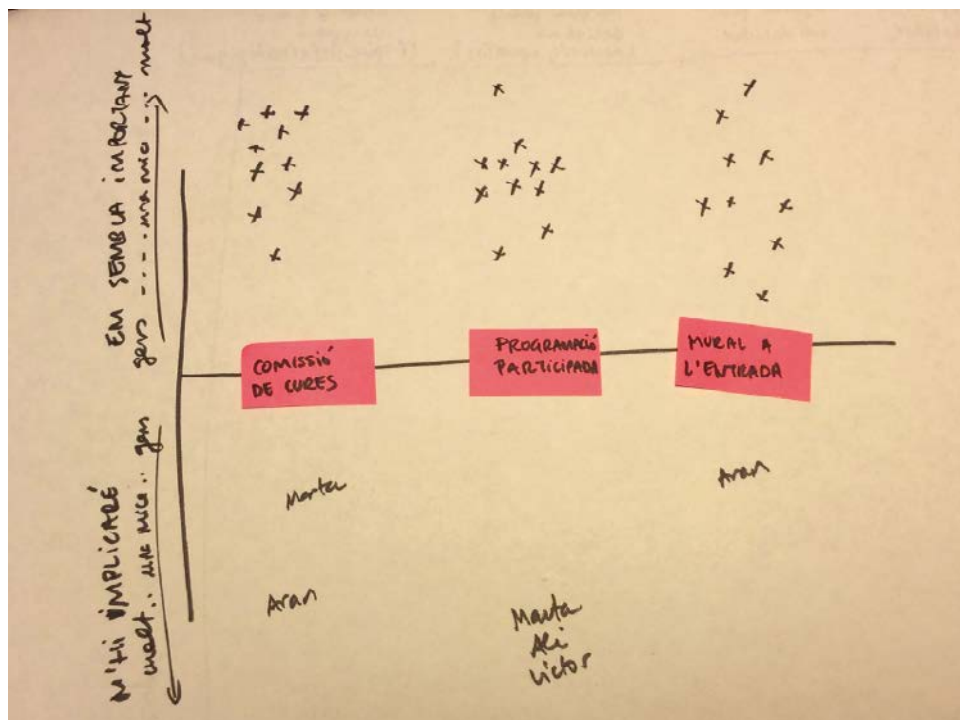


**BLOCK**

Fuente: [https://en.wikipedia.org/wiki/Occupy\\_movement\\_hand\\_signals](https://en.wikipedia.org/wiki/Occupy_movement_hand_signals).

## Herramienta: Matriz de importancia e implicación

A la hora de priorizar entre diferentes opciones, podemos dibujar dos cuadrantes, uno con el grado de importancia que damos a un proyecto o acción y otro con el grado de implicación que le dedicaremos y qué personas lo hará. Eso nos puede ayudar a calibrar las fuerzas que tenemos para sacar adelante lo que consideramos importante. Veamos un ejemplo:



134

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Herramienta: DAFO

Para hacer una diagnosis de un proyecto o de un equipamiento, podemos usar el método DAFO. Consiste en dibujar un cuadrado donde hacemos constar las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades.

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Aspectos internos	DEBILIDADES (puntos internos débiles, limitaciones y aspectos)	FORTALEZAS (características y habilidades favorables)
Aspectos externos	AMENAZAS (factores externos)	OPORTUNIDADES (factores externos favorables)

## FICHA 21. Registro de los acuerdos y seguimiento de la toma de decisiones

### Objetivos

- Velar por el cumplimiento de las decisiones tomadas.

### Requisitos previos

Recomendamos haber leído la **Ficha 17. Toma de decisiones por consenso y otros métodos**, y más concretamente el apartado del acta

### Descripción/tema

Normalmente dedicamos mucho tiempo a la toma de decisiones. En el mejor de los casos, los acuerdos se despliegan y todo sigue su curso. En cambio, otras veces puede que se queden en el acta y no tengan más recorrido. Para hacer un **seguimiento de los acuerdos**, es necesario haber trabajado a conciencia el proceso de toma de **decisiones** y el **registro de los acuerdos** en las actas de las reuniones, tal como hemos expuesto anteriormente. Algunos acuerdos pueden ser estrictamente **operativos**, de los que se deriva una tarea sencilla, que alguien asume, y que no requiere de más seguimiento. En cambio, puede haber acuerdos que requieren un **plan de acción** para desplegarse o bien que son **provisionales** y deben revisarse pasado un tiempo, o bien que es necesario **evaluar** más adelante. También nos podemos encontrar con acuerdos que cambian sustancialmente la manera de funcionar o de estructurarnos, o bien que invalidan acuerdos tomados con anterioridad o que chocan con otros. Algunos acuerdos pueden estar vigentes solo durante un tiempo determinado y otros pueden ser definitivos.

Del mismo modo que hemos visto que había diferentes tipologías de decisiones (estratégicas, organizativas y operativas), también hay diferentes tipos de acuerdos. Nos puede ayudar tener un **documento para registrar los acuerdos relevantes**, quizás separado de las actas.

Si estamos llegando a acuerdos sobre decisiones **estratégicas**, los tendremos que recoger en nuestro plan estratégico, o en el plan anual, o en documentos como el presupuesto o el calendario anual (en su caso). Con respecto a decisiones **organizativas**, será necesario reflejar los acuerdos en documentos como el reglamento de régimen interno, el organigrama, los protocolos o las fichas de definición o funcionamiento de la junta, la comisión o el espacio a que se refiera. Las decisiones **operativas** se pueden recoger en el plan de trabajo o en el reparto de tareas y, muy probablemente, si quedan recogidas en las actas de las reuniones será suficiente.

### Herramienta: Para las actas

- Se deben identificar fácilmente los acuerdos, resaltándolos en negrita o subrayado.
- Es bueno redactar los acuerdos de manera sintética y completa, una vez validada la redacción con el resto del grupo.

### Herramienta: Para el registro de los acuerdos

Podemos tener en cuenta la importancia o la complejidad de la decisión. Aquí hay algunas preguntas que nos pueden servir para registrar los acuerdos. Se pueden hacer en formato de ficha o bien en una hoja de cálculo, o como le convenga más a cada cual. Recomendamos usar las que consideres que te pueden ser útiles y solo las imprescindibles, para no hacerlo demasiado pesado o complejo.

- ¿Qué hemos acordado?
- ¿Cuándo se ha decidido?
- ¿Quién ha llegado al acuerdo? ¿En qué espacio o tipo de reunión se ha decidido?
- Antecedentes.
- Justificación.
- ¿Qué implicaciones tiene? (¿Cambios o impacto sobre acuerdos anteriores o previsiones futuras? ¿Sobre otras comisiones, entidades, personas, espacios?)
- ¿Qué tareas comporta y quién las asume?
- ¿Quién ha promovido esta toma de decisiones?
- ¿Quién (y cómo) vela por su cumplimiento?
- ¿Quién colabora en este acuerdo?
- ¿Quién tiene que estar al corriente de este acuerdo?
- ¿Hay que revisarlo más adelante o hacer un seguimiento? (En caso de que sí, ¿cuándo y cómo?)



## FICHA 22. El equipamiento de proximidad como espacio de sensibilización en la diversidad y desestigmatización

### Objetivos

- Adquirir herramientas y estrategias para hacer del equipamiento un espacio inclusivo donde los colectivos susceptibles de discriminación tengan las mismas oportunidades de participación que cualquier otra persona.
- Conocer experiencias de éxito en la inclusión de la diversidad en equipamientos de proximidad.

### Descripción/tema

Los equipamientos de proximidad, y los casales de barrio en particular, son un espacio abierto al barrio donde tiene que poder estar representada la **diversidad** del territorio. Las entidades y las asociaciones de personas que sufren alguna situación o condición que las hace **vulnerables** —por invisibilización, discriminación, estigmatización, etc.—, así como las personas en situación de vulnerabilidad como tales, son potencialmente un **agente social clave** en la labor pedagógica de desestigmatización, **reconocimiento** e inclusión de la diversidad. Unas y otras tejen alianzas para facilitar el acceso de las personas de colectivos vulnerables de discriminación a la participación ciudadana en igualdad de condiciones y hacer una labor comunitaria de inclusión de estas personas en la comunidad del territorio<sup>27</sup>.

Hablamos de estigma como “marca” con la que socialmente se significa a las personas que pertenecen a un grupo social discriminado. El origen de la palabra es una impronta física, en el cuerpo, hecha con hierro candente. Cuando usamos esta palabra, lo hacemos de manera metafórica, ya que no todos los colectivos estigmatizados lo son por marcas físicas en el cuerpo, pero su efecto en el plano social puede ser igual o más determinante. Cuando esta marca social viene retroalimentada por procesos de la propia persona, lo denominamos *autoestigma*.

En esta ficha vemos algunas ideas de cómo podemos trabajar desde los equipamientos, con la complicitad de algunos de los colectivos susceptibles de discriminación, para que sean espacios inclusivos y accesibles a la participación de todo el mundo, independientemente de su situación o condición. Lo que abordamos aquí es a modo de ejemplo, y está lejos de ser exhaustivo, completo o representativo de todas las situaciones susceptibles de sufrir discriminación o invisibilización.

137

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

27. Basado en el dossier *Salut mental. Estratègia de lluita contra l'estigma*, de la Mesa de Entidades del Tercer Sector.

## Herramienta: Proyectos de contacto social

El **contacto social** es una de las estrategias más efectivas para romper prejuicios y estereotipos hacia personas y colectivos susceptibles de discriminación. Consiste en hacer que personas con problemas de salud mental y sin ellos, por ejemplo, o con otras condiciones (diversidad sexual o de género, funcional, etc.) participen en proyectos compartidos, con objetivos comunes y en igualdad de condiciones.

El contacto y la interacción permiten vivir **experiencias significativas compartidas**, en primera persona, con personas de un colectivo estigmatizado que permiten un conocimiento directo y significativo que favorece **conocer de primera mano** cómo son y cómo viven estas personas. El contacto **cambia las actitudes**, ya que se rompe la expectativa de los comportamientos estereotipados esperados por parte del colectivo estigmatizado: “no se comportan según los tópicos”. Se da un contacto cooperativo para conseguir un objetivo común, y el trabajo conjunto genera una **percepción positiva** hacia todo el colectivo.

Las experiencias de contacto social son efectivas y perdurables en el tiempo, ya que parten de un aprendizaje significativo y en primera persona, con el que se consigue traspasar los prejuicios y las ideas preconcebidas con respecto a los colectivos estigmatizados.

### Ejemplo: Sin Gravedad, red de espacios de encuentro, arte y experimentación

La red Sin Gravedad es un proyecto de contacto social que propone crear una red de actividades culturales, artísticas y de bienestar en centros cívicos y otros equipamientos de Barcelona que buscan ser espacios donde se promueva la autonomía, el desarrollo personal y el intercambio de experiencias entre personas con sufrimiento psicológico o personas con diversidad funcional y la comunidad en general. Las actividades forman parte de la programación de los equipamientos y permiten generar relaciones en espacios cotidianos de la ciudadanía. Es un proyecto que parte de las premisas comunitarias con una doble estrategia:

- Generar estructuras de apoyo psicosocial y apoyo mutuo en el seno de la comunidad.
- Luchar contra el estigma y desempeñar un papel de sensibilización desde el contacto social.

La red está coordinada por la asociación sociocultural Ràdio Nikosia, y participan las entidades ActivaMent, la asociación de ocio inclusivo SARÀU y la entidad Aixec, con otros quince equipamientos de la ciudad, la gran mayoría centros cívicos, algunos casales de barrio, un casal de jóvenes, una biblioteca y algún equipamiento más.

Puedes consultar el proyecto en este [enlace](#).

## Herramienta: Comisión antiestigma

Hay equipamientos que empiezan a crear comisiones antiestigma, que velan por que haya un trabajo interseccional entre los colectivos susceptibles de discriminación —diversidad funcional, diversidad cultural, diversidad mental, diversidad sexual, etc.— y la comunidad en general, es decir, que no separe ni estigmatice, sino que favorezca un modelo inclusivo en la labor cotidiana del equipamiento.

### Ejemplo: Comisión Antiestigma del Ateneu L'Harmonia

La comisión está formada por entidades de diferentes colectivos que sufren discriminación y estigmatización —entidades de salud mental, fibromialgia, nueva psiquiatría, LGTBI, diversidad funcional, minorías étnicas, etc.—. Más que compartir los estigmas que sufre cada colectivo, trabajan en lo que les une. La comisión desarrolla estrategias, proyectos y actividades que sirvan a todo el mundo, tenga o no un diagnóstico o una condición “diferente” e independientemente del estigma: organizar un taller de risoterapia, por ejemplo. La comisión aporta, de manera transversal, algo a todo lo que se hace en el Ateneu internamente, por ejemplo:

- Usos y características de los espacios: participó en el proceso para poner nombres a las salas y espacios velando por que no fueran nombres estigmatizadores.
- Señalización de los lavabos: se eliminan los símbolos de hombre y mujer para no excluir a las personas que no se identifican con estas categorías, y recomiendan que se rotulen en braille.
- Formación sobre ocio inclusivo: la hará y después la trasladará internamente al Ateneu.

En relación con la comunidad, la comisión piensa en actividades que por definición no se dirigen a un determinado colectivo, sino que estén abiertas al barrio, a toda la población.

## Herramienta: Sensibilización comunitaria. Charlas y talleres de sensibilización

Según la asociación ActivaMent, la **sensibilización comunitaria** es “una herramienta para promover en la sociedad una visión no distorsionada ni discriminatoria de la salud mental y las personas usuarias de los servicios de salud mental. Pretende transmitir una visión de la realidad sin estigmas, desde el respeto y defendiendo los derechos del colectivo de personas con trastorno mental”. El mismo concepto se puede aplicar a colectivos que sufren discriminación.

La sensibilización comunitaria se lleva a la práctica mediante charlas y talleres de sensibilización que las personas con algún trastorno de salud mental hacen en primera persona, dirigidas a un determinado colectivo: población general, profesionales, público escolar, etcétera. Una característica importante de esta herramienta es que se establece una inversión de los roles, de manera que las personas que tienen el rol de “paciente” pasan a ser las que enseñan a quienes las diagnostican, las tratan, etcétera. Esta inversión de roles es muy relevante para el empoderamiento del colectivo discriminado.

Los equipamientos de proximidad pueden ser espacios donde se hagan este tipo de charlas y talleres.

### Ejemplo: Jornadas del Día de la Diversidad

Los centros educativos pasan un día al año en el Espacio Joven La Fontana (Gràcia) para hacer diferentes charlas, talleres y actividades organizadas por entidades y asociaciones que trabajan en el ámbito de los derechos humanos. La asociación ActivaMent participa compartiendo historias de vida con el alumnado. Personas de la entidad, en primera persona, explican cómo es pasar por la experiencia del trastorno mental: qué hacen de su vida, qué día a día tienen, qué podemos hacer si alguien próximo está pasando por eso o le está pasando a una misma, qué recursos hay y dónde podemos encontrarlos, etcétera.

La necesidad de categorizar o etiquetar se da más a partir de cierta edad, un poco antes de la adolescencia. Por eso es tan importante hacer sensibilización antes de que las personas “necesitemos” las etiquetas.

[www.diadeladiversitat.cat](http://www.diadeladiversitat.cat)

## Herramienta: Formación: ruptura de prejuicios y uso del lenguaje

La formación de los equipos y las personas voluntarias de los equipamientos es básica para la ruptura de prejuicios en relación con determinados colectivos vulnerables de discriminación y para la educación en una sensibilidad hacia la diversidad en un sentido positivo. Es necesario conocer la realidad de cada colectivo para saber cómo se debe tratar a las personas sin hacerlo desde presupuestos incorrectos que pueden hacerles sentirse mal, desempoderarlas o incomodarlas. Hacer una apuesta por la formación debería ser una cuestión estratégica de los equipamientos.

En cambio, no es necesario tener formación especializada en salud mental o en discapacidades físicas, por ejemplo, para conducir un taller en el que participan personas de diferentes condiciones. Contrariamente a lo que podría parecer, y según la asociación ActivaMent, la formación especializada en un determinado colectivo fomentaría, precisamente, un trato diferenciador que puede ser estigmatizador. Es más una cuestión de sensibilidad.

Ligado a la formación, el uso del lenguaje que se utiliza en relación con los colectivos que sufren discriminación también es muy importante para avanzar en la creación de espacios inclusivos. Esta cuestión es complicada porque a menudo no hay consenso, ni siquiera dentro de los propios colectivos, sobre cómo hacer un uso del lenguaje, porque las vivencias son diferentes para cada persona y, por lo tanto, la manera de describirlas o denominarlas, también. Por ejemplo, en algunos casos se recomienda no referirse a *enfermedad* o a *trastorno*, sino al *sufrimiento psicológico* o a la *diversidad mental*, ya que la gente se identifica más con lo que vive que con un término de diagnóstico. Aun así, eso no quita que haya personas que se identifiquen como enfermas y que utilicen esta palabra para referirse a ellas mismas o a su circunstancia.

En general, es bueno tener en cuenta que las etiquetas crean rechazo o miedo y que contribuyen al estigma o al autoestigma. El concepto *trastorno mental*, por ejemplo, se asocia a una falta de control sobre el propio comportamiento y a la agresividad, etcétera.

Con respecto al lenguaje, es importante tener en cuenta las formas de denominar, pero también los valores implícitos en las normas de su uso. Por ejemplo, si queremos tener en cuenta la diversidad en las formas de identidad y expresión de género, es difícil hacerlo desde el catalán o el castellano, que parte de un binarismo de género (femenino o masculino) y desde el genérico masculino. Hay formas creativas de subvertir estas normas, como por ejemplo el uso de x o de y como manera de neutralizar las formas binarias que acaban en a para el femenino y en o para el masculino. O bien usar el genérico femenino, teniendo en cuenta que hablamos de *las personas*.

## Herramienta: Programación transversal

En cuanto a la programación del equipamiento también se puede trabajar desde una perspectiva inclusiva de la diversidad de una manera transversal y no solo en actividades aisladas o destinadas exclusivamente a determinados colectivos. Programar actividades abiertas a todo el mundo, a personas de colectivos susceptibles de discriminación y al público en general al mismo tiempo es una manera de incluir.

### Ejemplo: Risoterapia y recital de poesía para el Día Mundial de la Salud Mental, una actividad abierta a todo el mundo. Ateneu L'Harmonia

La Comisión Antiestigma del Ateneu preparó para el Día Mundial de la Salud Mental una actividad para reivindicar los derechos de las personas con diagnóstico de salud mental y sensibilizar a la población general en este sentido.

Se hizo un taller de risoterapia y un recital poético, abiertos a todo el mundo —con la idea de facilitar explícitamente la diversidad al grupo—, ya que la intención no es apuntar hacia un colectivo determinado, sino crear espacios que no estén identificados por una condición o situación en concreto y donde se pueda compartir desde la diversidad. Las actividades escogidas no se centran en un determinado colectivo, sino que se entiende que las puede hacer todo el mundo, cada una a su manera.

142

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Recursos complementarios

**Acuerdo Ciudadano para una Barcelona Inclusiva.**

**Programa BCN Interculturalidad.**

**Catálogo de actividades antirrumores.**

**Glosario LGTBI.**

**“Guia d’accessibilitat per a les entitats juvenils”.**

***Dossier per equips de sensibilització***, asociación ActivaMent: dossier para la formación a profesionales de la salud mental desde la primera persona (asociación ActivaMent): **módulo “Estigma en salut”, módulo “Apoderament en salut mental”, módulo “La recuperació en salut mental” y módulo “Els drets en salut mental”.**

## FICHA 23. Los recursos comunitarios del equipamiento y del territorio. Detección y atención en el equipamiento u ofrecimiento, derivación y acompañamiento de personas en situación de vulnerabilidad(es) a otros servicios

### Objetivos

- Conocer posibles recursos que se pueden ofrecer desde el equipamiento para atender y acompañar a personas en situación de vulnerabilidad.
- Adquirir herramientas y estrategias para conocer los recursos del territorio para atender y acompañar a personas en situación de vulnerabilidad.

### Descripción/tema

A veces, detrás de alguien que simplemente entra en el equipamiento o pide información hay una **situación personal de dificultad o de vulnerabilidad**. En otros casos, eso ocurre con personas que participan o vienen al equipamiento cotidianamente y que, a través de las relaciones de confianza con personas referentes, **expresan** sus dificultades, o **se intuyen** o sospechan sin que las verbalicen. A veces, simplemente por el comportamiento de la persona se puede observar que le ocurre algo.

Hay gente que va al equipamiento de proximidad porque se siente sola o porque no tiene red o no sabe a quién recurrir para pedir ayuda, o simplemente para **sentirse mejor**. Es importante que desde los equipamientos haya una **mirada atenta** y despierta hacia estas realidades. Cuando se sospecha que alguien se encuentra en una situación de vulnerabilidad, se puede **explorar** si expresa alguna situación que pueda requerir apoyo o **acompañamiento** o si hace alguna petición. Hay que tener tacto para ello, tratando de no hacer preguntas directas, sino indagatorias, dando espacio y sin ser invasivas.

Como equipamiento se puede trabajar con la doble estrategia de disponer de las **herramientas y los recursos propios del equipamiento** para ofrecer apoyo en determinadas situaciones y al mismo tiempo **conocer otros recursos del territorio**, ya sean colectivos, entidades, proyectos, equipamientos o servicios de los que poder informar, sugerir, ofrecer o a los que derivar cuando sea pertinente. Tener una relación fluida con estos recursos facilita saber qué podemos hacer en caso de recibir alguna demanda de ayuda o detectar alguna situación que requiera de acompañamiento o intervención.

Explicitamos una cuestión de terminología que nos parece esencial: no siempre hablamos de **derivación**, sino de **información** u **ofrecimiento**, porque entendemos que una persona en situación de vulnerabilidad tiene que poder decidir qué quiere hacer con la información o la sugerencia que se le hace. En otros casos, sin embargo, sí se hace una derivación, dependiendo de la eventual situación con la que nos encontramos. Por ejemplo, si estamos ante una persona mayor desorientada con alzhéimer que se ha perdido, haremos una derivación si claramente dicha persona no tiene capacidad para tomar decisiones por sí misma.



Hay que tener en cuenta que, para una persona usuaria de los servicios sociales, por ejemplo, puede ser conveniente combinar una **intervención individualizada** con una **acción grupal o colectiva** en un entorno diferente al de los servicios sociales, donde relacionarse con otras personas, donde pueda aportar o simplemente distraerse o aprender, o bien pueda buscar soluciones a su situación por sí misma junto con otras personas que se encuentra en una situación similar a la suya.

Tener esta mirada global desde los equipamientos, a través de la que se pueden ver oportunidades de atención individual y colectiva para las personas, a través de diferentes recursos comunitarios al mismo tiempo, desde la propia ciudadanía organizada o no y desde los servicios, es lo que queremos ilustrar con esta ficha, en la que dibujamos herramientas y recursos que pueden ofrecerse desde el propio equipamiento y otros desde el territorio, con los que el equipamiento puede articularse para acompañar, desde el equipamiento, a personas que se encuentren en una situación de vulnerabilidad.

### Herramienta: Identificación de los recursos comunitarios con aquellos de los que dispone el equipamiento y los del territorio

1. Identifica a un colectivo vulnerable que esté presente en el equipamiento (por ejemplo, personas en paro de larga duración).
2. Identifica dificultades o situaciones que creas que deben ser abordadas. Pueden ser más generales o de casos concretos.
3. Identifica si en el equipamiento dispones de recursos —entidades, proyectos, grupos o colectivos, actividades, etc.— que creas que podrían ser de interés para esa persona.
4. Identifica lo mismo que en el punto 3, pero en el ámbito de barrio, incluyendo los servicios.
5. Si ves que no eres consciente de los recursos a los que te dirigirías o que no los conoces, búscalos y aprovecha para hacer un primer contacto. Es interesante tener una persona de referencia, su nombre, el teléfono y el correo electrónico de contacto.

*Ejemplo:*

Personas mayores			
Situaciones detectadas	Personas mayores con aparente buen estado de salud que vienen solas y pasan muchas horas en el casal	Personas mayores que parece que no estén bien de salud (deterioro físico, se han encontrado mal algún día, etc.), pero que no van al CAP	Persona mayor que venía con una usuaria habitual que la dejaba sentada en una silla mientras hacía su actividad
Recursos propios del casal	Actividades para personas mayores (taller de memoria, por ejemplo) Actividades del calendario festivo u otras organizadas por voluntariado	Grupo de autogestión de la salud	Asociación de personas mayores Entidad de cuidadoras de cuidadoras
Recursos del barrio / contacto de referencia	El casal de personas mayores participa en la organización de la fiesta mayor	La escuela de salud de las personas mayores (CAP) / enfermera comunitaria (nombre y teléfono o correo electrónico de contacto)	Casal de personas mayores



6. Evalúa la gravedad (importancia/urgencia) de la situación para valorar si la puedes abordar desde el equipo del equipamiento o si necesitas contrastar la situación con algún profesional del territorio (de servicios sociales, del CAP, etc.) para valorar algún tipo de intervención conjunta.
7. Es posible que detectes situaciones más generalizadas o situaciones muy concretas. En el caso de las situaciones concretas, puedes tratar de llevarlas en espacios compartidos con otros equipamientos o ponerte en contacto con alguno con el que tengas más relación para contrastar qué han hecho si se han encontrado con un caso parecido o para valorar si, aunque para el vuestro sea un caso excepcional, es algo que ocurre también en otros equipamientos.

### **Ejercicio: Presentar actividades de diferentes servicios del territorio — CAP, servicios sociales, etc. — en el equipamiento**

Algunos servicios públicos no disponen de espacios físicos adecuados para hacer acciones grupales o comunitarias. En otros casos, por su manera de trabajar, tienen poca tendencia a hacerlas fuera de su espacio. Por otra parte, muchas veces los equipamientos están infrautilizados en determinadas franjas horarias, sobre todo por las mañanas, por ejemplo, y podrían perfectamente alojar actividades y espacios grupales de servicios como el CAP, el PIAM o servicios sociales. Por ejemplo, el asesoramiento sobre pobreza energética y los talleres de ahorro energético y buenos hábitos de consumo en el hogar que se llevan a cabo desde los puntos de atención a la pobreza energética o desde los centros de servicios sociales —dependiendo del distrito— son acciones que se pueden ofrecer de manera grupal regularmente en los casales de barrio u otros equipamientos —sin eliminar la atención individual cuando es necesaria—, abiertas a toda la ciudadanía, además de hacerse en los servicios correspondientes.

1. Proponemos el siguiente ejercicio para optimizar los espacios del equipamiento y ponerlos al servicio de la ciudadanía a través de otros servicios o proyectos del barrio.
2. Prepara un calendario con los espacios disponibles durante la semana, identificando bien las franjas horarias y los espacios o las salas disponibles.
3. Haz una breve descripción de cada espacio: tamaño, mobiliario, infraestructuras y otras características relevantes.
4. Redacta un mensaje de correo electrónico con el contenido de los puntos 1) y 2) adjuntos invitando a los servicios del territorio que hacen trabajo grupal o comunitario a utilizar los espacios del equipamiento.
5. Si tienes contacto directo habitual con los servicios o coincides presencialmente, puede ser la mejor manera de hacer la invitación, adjuntándoles la documentación a posteriori para que puedan valorar tu propuesta.
6. ¡Piensa que el equipamiento no es “vuestro” y que puede ser una buena oportunidad para que todo el mundo utilice los diferentes espacios donde trabajáis e “hacéis vida” todas! Al mismo tiempo, que vengan personas que de otro modo no habrían llegado nunca al equipamiento también es una buena ocasión para darlo a conocer e implicar a nuevas vecinas.

## Herramienta: La persona en situación vulnerable como activo comunitario desde el equipamiento

Desde la atención individualizada se puede promover el potencial de las personas como activos comunitarios. Con una mirada comunitaria, los diferentes agentes que se relacionan las pueden vincular al territorio a partir de lo que pueden aportar a la comunidad, y no desde la carencia y como “receptoras”. ¿Podría el equipamiento acoger a una determinada persona, en el marco de su plan de trabajo desde los servicios sociales —por ejemplo, y en coordinación con estos— para que participe aportando algo al equipamiento que satisfaga alguna necesidad?

No obstante, en este caso, habría que tener en cuenta que en este tipo de intervenciones conjuntas habría que establecer muy bien el protocolo de acompañamiento de esta persona, ya que a menudo, desde los servicios, no existe la posibilidad o la flexibilidad de acompañar físicamente a la persona y, por otra parte, tal vez la profesional (o no profesional, en el caso de un vecino o vecina) del equipamiento no se vea capaz o no tenga el perfil o las competencias para hacer un acompañamiento a la persona en situación vulnerable.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que no siempre las personas de los equipos profesionales de los equipamientos y de la ciudadanía que participan en ellos cumplen con el perfil para acompañar a personas en situación de vulnerabilidad social. Aquí resulta importante una coordinación muy efectiva, con mucha comunicación y con una buena delimitación de funciones, tareas y responsabilidades entre las personas del equipamiento —sean profesionales o no— y las profesionales del servicio en cuestión.

146

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Herramienta: Espacios de apoyo mutuo en los equipamientos

El apoyo mutuo es una práctica colectiva en que las personas nos organizamos y cooperamos de manera grupal para hacer frente a las dificultades de la vida. Aunque es una práctica fundamental de la vida social y comunitaria, los valores individualistas actuales tienden al aislamiento de las personas y al debilitamiento de las redes.

Desde los casales de barrio y otros equipamientos y servicios se pueden promover espacios de apoyo mutuo en colaboración con varios agentes sociales del territorio, como entidades de colectivos vulnerables u otros servicios. Los equipamientos de proximidad pueden contribuir a romper con la idea de que una determinada circunstancia o dificultad solo se aborda de manera individualizada y solo desde un tipo de servicio. Por ejemplo, que un problema de salud mental solo se aborda desde un centro de salud mental o un CAP.

El apoyo mutuo, según ActivaMent, se basa en estos tres principios:

- **Experiencia común:** las personas que ofrecen apoyo comparten una misma experiencia o necesidad.
- **Reciprocidad:** las personas reciben y ofrecen apoyo.
- **Corresponsabilidad:** las participantes asumen una parte de responsabilidad por el bienestar colectivo.

### Ejemplo: GLAS (Grupo Laboral de Acción Social). Espacio Calàbria 66

En el 2013, a partir de un grupo de apoyo emocional de personas que eran usuarias de los servicios sociales, surgió GLAS, un grupo formado por vecinas de más de 40 años que, más allá de las ayudas materiales para hacer frente a su situación por la falta de trabajo, decidieron organizarse y darse apoyo para rehacer sus vidas. Actualmente, GLAS es una vocalía de la AV Sant Antoni y también forma parte del Espacio Vecinal Calàbria 66. Ofrecen una red de apoyo mutuo entre las vecinas afectadas por la situación de la crisis y ayudan a encontrar salidas laborales a los comercios y las empresas del barrio y del Mercado de Sant Antoni. También sensibilizan sobre el problema de las personas en situación de paro y búsqueda de trabajo. GLAS está totalmente integrada en la vida asociativa y cultural del barrio y participa en las actividades que se organizan en este.

<http://www.barrisantantoni.cat/glas/>

147

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Herramienta: Grupos o equipos de acompañamiento

Las personas pasamos por momentos en la vida de especial dificultad o sufrimiento. Disponer de una red afectiva, de familiares, amigas y personas de la misma comunidad es un factor que ayuda mucho en estas circunstancias, pero no todo el mundo dispone de una. A veces, las personas que se encuentran en una situación vulnerable son precisamente las que se autoaislan, las que han perdido vínculos afectivos o las que tienen relaciones que no son sanas. En estos casos, la persona puede experimentar una sensación de indefensión y desprotección.

Los equipos o grupos de acompañamiento son espacios que permiten dar respuesta a situaciones adversas de la vida a través de una red de personas que, voluntariamente, se dan apoyo mutuo y ayuda en momentos en que lo necesitan.

Cada red de personas decide qué situaciones requieren una alerta grupal para organizarse colectivamente y apoyar a quien lo necesita. Las situaciones pueden ser, por ejemplo, un ingreso hospitalario, una agresión en la calle, una gran dificultad para hacer vida social, la necesidad de ir acompañada al centro médico, un proceso judicial (despido improcedente, tribunal médico), etcétera.

## Herramienta: Red de ocio autogestionado compartido

Los espacios y momentos de ocio y disfrute son necesarios para el bienestar personal. Las personas en situación de vulnerabilidad o que sufren discriminación o estigmatización, en algunos casos, como ya hemos visto, sufren soledad o aislamiento y han perdido la red afectiva, y, con esta, la posibilidad de tener relaciones sociales para llevar a cabo actividades de ocio.

Las redes autogestionadas de ocio compartido se organizan para hacer actividades y actos en grupo. Estas redes, al ser promovidas por personas que han pasado una experiencia de sufrimiento psicológico u otras dificultades y que son sensibles a la diversidad, **funcionan como espacios de seguridad para volver a abrirnos a la vida social y comunitaria**, según ActivaMent, sin excluir que las actividades estén abiertas a toda la población.

Las actividades se deciden entre el propio grupo —ya sea en el contexto de una entidad, un grupo de vecinas, etc.—, lo que tiene un componente de empoderamiento personal y grupal más allá del disfrute. Pueden ser actividades muy diversas —culturales, sociales, artísticas, salidas y excursiones a la naturaleza, etc.—, y es importante que se hagan en espacios comunitarios como casales de barrio, centros cívicos, etcétera, o bien en la naturaleza, por ejemplo.

148

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Herramienta: Recomendación social

La **recomendación social** es una herramienta mediante la cual, desde los servicios de atención primaria en salud, se facilitan alternativas no clínicas a personas con aislamiento social o riesgo de sufrirlo o que se encuentran en otras situaciones de malestar físico o sufrimiento psicológico (mentales, sociales, etc.). La recomendación social está pensada de manera complementaria a la prescripción médica y con la intención de mejorar el bienestar de la persona, yendo más allá de los servicios sanitarios en sentido estricto, vinculándola a su entorno social y comunitario a través de otros servicios, equipamientos y proyectos presentes en el territorio.

Hablamos de *recomendación social* y no de *prescripción social* porque, desde el ámbito de la salud, la prescripción tiene una connotación clínica muy alejada del ámbito social e induce a confusión. Desde el Ayuntamiento de Barcelona se habla de “recomendación” entendiendo que esta no tiene un carácter clínico, sino social, y que no tiene un carácter obligatorio para la persona ni la concibe como un “objeto pasivo”, sino como un “sujeto activo” en la toma de decisiones que afectan a su salud.

La recomendación social la pueden hacer, aparte de las profesionales que tienen perfil sanitario, aquellas que no lo tienen, pero que ejercen en la atención primaria de salud —trabajadoras sociales, por ejemplo—, ya que en este nuevo modelo de intervención pueden tener un papel relevante haciendo de la recomendación social una herramienta interdisciplinaria orientada a las necesidades de la persona.

### Ejemplo: Proyecto “Salut en xarxa: mapa d’actius en salut”

Se trata de una herramienta de trabajo en red y coproducción entre profesionales de diferentes ámbitos (salud, social, educación, etc.), entidades y asociaciones, para que puedan compartir a través de una plataforma web los **activos en salud** existentes en los territorios. Según el Ayuntamiento de Barcelona, un activo en salud es “un recurso que da salud y bienestar a las personas o a los grupos de una comunidad. Son proyectos, programas o acciones que pueden favorecer el bienestar biopsicosocial de las personas”. El activo debe tener un impacto en el bienestar físico, social o mental de la persona, en su entorno y en la comunidad.

Cualquier ciudadana o profesional puede consultarla y editarla, pero se visibiliza una vez que ha pasado una validación siguiendo unos determinados requisitos y criterios técnicos (éticos, inclusivos, de enfoque comunitario, idoneidad, etc.).

Este proyecto lo impulsa el Departamento de Salud del Ayuntamiento de Barcelona, de manera conjunta con la Dirección de Servicios a las Personas y Territorio de los Distritos, la Agencia de Salud Pública de Barcelona (ASPB) y el Consorcio Sanitario de Barcelona (CSB).

Los otros equipamientos pueden aportar contenido a la plataforma, proponiendo las actividades, acciones y proyectos que crean pertinentes. Además, pueden conocer los diferentes activos que hay en el territorio. Es importante que haya un seguimiento detrás de una recomendación y que entre los dos agentes se acuerde cómo se llevará a cabo.

<http://mapadactiusensalut.barcelona/>

149

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Ejemplo: La recomendación social en el barrio de las Roquetes. Casal de Barrio Ton i Guida

En el marco de la Mesa de Salud del barrio, de la que forma parte el casal, se detecta que en los últimos años ha habido un aumento de las enfermedades relacionadas con el dolor crónico en mujeres. Se decide programar desde el casal una actividad especialmente diseñada para este colectivo que ayude a mejorar su calidad de vida. El taller “Activación dinámica” se basa en un ejercicio físico suave, refuerzo anímico y acompañamiento en su proceso. La inscripción a esta actividad es por recomendación social de las diferentes profesionales de la Mesa de Salud (CAP, servicios sociales, etc.).

En el barrio de las Roquetes, desde que se puso en marcha el proyecto, los servicios de salud no solo hacen prescripción farmacológica, sino que recomiendan a las personas hacer algún tipo de actividad para relacionarse o para mejorar aspectos de su salud, haciendo recomendaciones acotadas o más abiertas. Así, la gente viene al casal pidiendo una actividad concreta o un tipo de actividades por indicación de una profesional, para perder peso o para relacionarse con otras personas, por ejemplo.

## Herramienta: Red de ocio autogestionado compartido

La implicación de los equipos técnicos y las participantes en la detección, la orientación y la derivación de personas en una situación de vulnerabilidad facilita que desde la colectividad se vele por el bienestar de todas las personas. En los equipamientos de proximidad, donde a menudo se crean relaciones de confianza entre las personas, las profesionales o vecinas a menudo son conocedoras de situaciones de vulnerabilidad que afectan a algunas personas en concreto. En estos casos, aunque no forma parte de sus obligaciones, es de gran ayuda que informen, recomienden o incluso deriven —si es necesario— a dicha persona a los servicios o a las entidades correspondientes. Para hacerlo, es recomendable valorar algunos aspectos clave:

- ¿Quién lo hace y en qué casos? ¿Participantes? ¿Profesionales? Es importante tener claro un marco general de actuación, aunque eso no excluye valorarlo en cada caso, dependiendo de la situación concreta.
- ¿Recomendamos o derivamos? ¿La persona está en condiciones de entender la información que se le está dando y de tomar decisiones por sí misma?

Dependiendo de si hacemos una cosa o la otra, también debemos tener en cuenta lo siguiente:

- ¿La persona necesita que se le acompañe físicamente al recurso correspondiente?
- Sabemos que la cuestión de acompañar a alguien físicamente, en el caso de las técnicas, es complicada para algunos equipamientos, porque a veces no cuentan con el personal suficiente para salir del equipamiento.

Se puede valorar si puede hacer el acompañamiento una participante.

- En caso de que no se acompañe físicamente a la persona, ¿tomamos otras medidas para asegurar que la persona esté atendida?
  - Llamar a alguien de su confianza que pueda venir a buscarla —anticiparnos a tener un teléfono de contacto si tenemos conocimiento previo de que la persona tiene algún problema, una enfermedad, por ejemplo—.
  - Llamar al servicio o la entidad correspondiente para preguntar si algún profesional puede venir a buscar a la persona.

Nuevamente, en general los servicios no tienen mucha posibilidad de salir del edificio, porque suelen tener mucha presión asistencial, pero es importante no descartar esta posibilidad de entrada. En el caso de las entidades, puede ser más fácil, aunque no necesariamente.

- Si la persona puede ir sola al servicio o recurso y expresa que lo hará, hay que avisar al servicio o recurso de que irá.
- Si es un servicio o recurso en el que hay que pedir hora y la persona no está en condiciones de hacerlo, hay que gestionarlo desde el casal.

Es muy recomendable contar con personas de contacto en cada uno de los servicios, entidades y recursos del territorio, haberles puesto cara alguna vez para facilitar la relación y establecer por qué canal es más fácil comunicarse (correo electrónico, teléfono, WhatsApp) y en qué situaciones.



### Las derivaciones a servicios del territorio desde el Casal de Barrio Ton i Guida

Si alguien les comenta un problema de salud, por ejemplo, recomiendan ir o derivan, dependiendo de la situación, a la persona al CAP. Participar en las mesas de coordinación del territorio les facilita mucho compartir los casos. A veces también lo hacen por teléfono o correo electrónico. Desde este casal derivan a muchas mujeres al PIAM, en base a lo que ellas mismas les explican. Les dicen que, por lo que les está pasando, las podrían informar o ayudar en el PIAM y les dan la dirección para que acudan allí o les explican dónde está. A veces avisan al servicio: “Mira, hemos recomendado a esta persona que vaya”, pero no hacen un seguimiento a posteriori.

*Nosotras no somos médicas ni trabajadoras sociales, pero orientamos e informamos de los servicios que hay a partir de lo que la gente nos explica. Es la informalidad o la naturalidad lo que nos permite llegar a la gente.*

151

## Recursos complementarios

Grupos de Ayuda Mutua, GAM (Asociación ActivaMent).

**“Manual de consulta sobre grups d’ajuda mútua de persones amb discapacitat física”(ECOM).**

“Guia per als equips d’acompanyament”, asociación ActivaMent.

“Manual de recuperació i autogestió del benestar”, asociación ActivaMent.

**Mapa de activos en salud de Barcelona.**

**“Bones pràctiques socials”, del Área de Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona.**

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## FICHA 24. El trabajo en red entre el equipamiento y otros agentes sociales

### Objetivos

- Entender la importancia del trabajo en red como ingrediente indispensable para trabajar desde una perspectiva comunitaria.
- Tomar conciencia de las relaciones que activamos y mantenemos en el día a día.
- Comprender la optimización de recursos y de energía de las personas que implica el hecho de trabajar en red.
- Conocer herramientas y estrategias de análisis y aplicación del trabajo en red de los equipamientos con los agentes del territorio.

### Descripción/tema

**El trabajo en red** del equipamiento debe poder responder a una **estrategia** conjunta del **territorio**, es decir, tiene que estar coordinado con los otros agentes sociales del territorio y pensado desde la **mirada global** que hace que el equipamiento, como el resto de los agentes, sea una parte de un todo que da una **respuesta global** a las necesidades del territorio desde su **especificidad**. Como equipamiento, debemos saber qué podemos aportar a ese todo y también qué nos pueden aportar los demás.

Sin esta mirada global, a menudo se malgastan recursos y energías porque o bien se duplican esfuerzos —colectivos saturados de recursos—, o bien quedan vacíos —colectivos con los que no se trabaja, necesidades sociales no detectadas ni cubiertas, etc.—.

El equipamiento es un elemento del **ecosistema de recursos comunitarios del territorio** que puede **actuar** de manera **conjunta** con entidades, colectivos, proyectos, servicios y otros equipamientos.

Hacer tándem con entidades del territorio que puedan aportar contenido y dinamizar actividad en el equipamiento, de manera autónoma o en colaboración con el personal técnico, es una buena **oportunidad para incluir** a más colectivos, grupos y personas. Estar pendientes de estas oportunidades es una buena manera de sumar.

En el **trabajo en red** habitualmente hay factores limitadores que lo dificultan, ya que intervienen muchos agentes, algunos con personas técnicas, otras ciudadanas, agentes mixtos, etcétera.



Algunos de los **factores limitadores** son los siguientes:

- La **incompatibilidad de horarios** de servicios y equipamientos, normalmente marcada por el horario laboral, sobre todo cuando estos últimos dependen de una empresa externa, con los horarios en que la ciudadanía participa, en tiempo de ocio. Eso dificulta el encuentro y condiciona la composición de los espacios de coordinación. Así, estos espacios —mesas, coordinadoras de entidades, plataformas, etc.— suelen ser o bien técnicos, o bien ciudadanos, y eso hace que en ocasiones haya dificultades de comunicación, etcétera.
- La **mirada profesional o ciudadana**. Las personas “expertas” en el territorio son las ciudadanas porque viven y tienen su historia en él. La experiencia técnica de las profesionales es también muy valiosa. Un reto de los espacios de coordinación es que las dos miradas se complementen y no se “invaliden” la una a la otra.
- Muy relacionado con el punto anterior, la **gestión del poder en los espacios de coordinación** según el rol profesional o ciudadano condiciona la utilidad y la calidad de los espacios de coordinación. El papel de las técnicas en el equilibrio del poder es fundamental. (Véase **Ficha 10. Poder y roles en los espacios de participación y decisión en los equipamientos de proximidad**.)
- El **paradigma del trabajo comunitario**. Para algunos servicios y equipamientos, el paradigma del trabajo comunitario está muy alejado de su manera habitual de trabajar y del imaginario de trabajo de su sector. Los servicios sociales y el ámbito de la salud, por ejemplo, están más habituados al trabajo individualizado, por casos. El choque en las culturas del trabajo, en este sentido, hay que trabajarlo, y requiere un proceso y mucha comunicación.

153

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Herramienta: Red de ocio autogestionado compartido

Esta herramienta sirve para detectar el entorno social (las relaciones de colaboración, la red) del que dispone el equipamiento, tanto ente como personas, ya sean servicios, otros equipamientos, entidades, colectivos, vecinas, etcétera.

Nos permite dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Con quiénes nos relacionamos? ¿Cómo es esta relación?
- ¿Con quiénes no nos relacionamos y nos gustaría relacionarnos?
- ¿Las relaciones que tenemos nos ayudan a la consecución de nuestros objetivos como equipamiento?

**VennMaker** es un programa informático abierto, descargable, gratuito y que se puede compartir. Se puede descargar desde este [enlace](#).

Desde GRAFO (Grupo de Investigación en Antropología Fundamental y Orientada), de la UAB, han adaptado este programa a la realidad de los equipamientos de proximidad y casales de barrio. Las instrucciones se pueden descargar en este [enlace](#).

Como las redes son dinámicas y, por lo tanto, se modifican con el tiempo, es interesante repetir este ejercicio periódicamente, una vez al año, por ejemplo. Comparar los resultados en diferentes momentos nos puede servir para hacer diagnóstico, para evaluar la consecución de objetivos, para orientar un nuevo plan estratégico del equipamiento, entre otras cosas.

A través del programa dibujamos la red social del equipamiento, cuyos nodos son los diferentes agentes y los enlaces son las relaciones entre los agentes.

Una vez dibujada la red, te invitamos a plantearte estas preguntas:

1. ¿Cómo es la densidad de la red? ¿Es muy densa o poco densa?

Si observamos la densidad de la red, veremos cómo son las relaciones entre los nodos. ¿Hay tendencia a aglomeraciones y, en otros casos, a más soledad?

Mucha densidad: toda la información fluirá muy rápidamente, mundos endogámicos, los recursos disponibles seguramente ya fluyen y no estarán tan acostumbrados a salir a buscar fuera.

Baja densidad: si hay baja densidad probablemente podemos acceder al capital social de los lazos débiles. Si hay personas que colaboran mucho con nosotras, su mundo social ya lo tenemos explorado.

Es interesante tener nodos con los que colaboramos; tener muchos nodos de poca densidad da un potencial muy grande. La riqueza en nuestra colaboración es tener diversidad: ni una red cerrada ni solo enlaces débiles (porque tendríamos una estructura muy débil).

Dibujar la red también nos permite detectar a personas clave en las redes. Si desaparecen de la red, desaparece nuestro acceso a determinados lugares.

2. ¿Tenemos vacíos en la red? ¿Esos vacíos son estructurales? ¿Hay agentes que querríamos que estuvieran y no están? ¿Hay alguien de nuestra red que nos puede facilitar el acceso a estos agentes?
3. ¿Cómo son las relaciones que tenemos? ¿Son unidireccionales o bidireccionales? ¿Hay buena relación o mala relación?
4. ¿Cómo podemos mover las fichas con las que colaboramos para que las relaciones sean más de todo el mundo con todo el mundo?

Ahora imaginemos que ha pasado un año y que repetimos este ejercicio. ¿Cuál es la red que querríamos tener? Márcate los objetivos que te ayudarían a conseguirlo:

1. Agentes nuevos que querrías incorporar a tu red. Identificar si hay agentes de tu red actual que pueden facilitarte el acceso.
2. Relaciones unidireccionales que te gustaría que fueran recíprocas. ¿Qué puedes hacer para conseguirlo? Si depende de ti, es más fácil. Si depende de la otra, ¿cómo podrías hacerlo?
3. ¿Con qué agentes tengo mala relación y me gustaría mejorarla?

Quizás te hayas dado cuenta de que tú eres una agente clave... En ese caso:

4. ¿Hay agentes a los que tal vez tú podrías poner en relación y a los que crees que les interesaría? Piensa bien cómo saberlo y cómo hacerlo. Que tengas este privilegio puede ser provechoso para la comunidad, pero debes ser cuidadosa de no hacer un uso que pueda estar mal hecho o que se pueda malinterpretar.

### Ejemplo: La Troca. Escuela Comunitaria de Formación Permanente en los barrios de Sants

La Troca nació en el 2017 para dar respuesta a las necesidades formativas de las jóvenes y las adultas del barrio de Sants, para aprender a desarrollarse como personas autónomas y críticas en todos los ámbitos de la vida. Su gestación coincidió con la de la Lleialtat Santsenca, con la que pactaron los usos del espacio y aportan un flujo de personas diversas. Algunas personas que proponen actividades a la Lleialtat se han vehiculado a través de La Troca, de manera que se han establecido sinergias que favorecen tanto al proyecto como al equipamiento. Funcionan por asamblea, entre trabajadoras y voluntarias, que deciden lo que tienen que impartir: catalán, castellano, alfabetización, informática, propuestas y talleres de personas del barrio, y que se hacen según lo que la gente ofrece. Puedes consultar la web del proyecto [aquí](#).

### Herramienta: El trabajo en red desde las relaciones informales y la coordinación de casos

Hay equipamientos que optan por trabajar en red según las necesidades en cada momento, sobre todo en territorios donde, por el tipo de población que hay —con muchas necesidades—, la relación del equipamiento con los servicios y otros equipamientos ya es casi por defecto. En estos casos, donde normalmente hay mucha presión asistencial, el equipamiento suele escoger de manera más estratégica en qué espacios de trabajo conjunto participa —que son mínimos— y, en cambio, mantiene el trabajo en red a través de coordinaciones directas e informales con personas clave de los servicios y las entidades, para las que, por la intensidad del día a día y los canales de colaboración y de información cruzada, siempre están abiertos.

### Herramienta: El trabajo en red al servicio de una estrategia comunitaria

A veces el trabajo en red se articula desde una lógica sectorial o de ámbito o tema de interés y, en otros casos, por etapas de la vida de las personas, por ejemplo. En todos los casos los espacios de trabajo conjunto se articulan desde una lógica de territorio, ya sea de proximidad —barrio—, o más amplia —distrito o incluso ciudad—.

**Herramienta: Estrategias compartidas a través del trabajo por proyectos**

Trabajar sobre problemas concretos directamente relacionados con la satisfacción de necesidades básicas —vivienda, búsqueda de trabajo, apoyo emocional, etc.— para buscar soluciones coordinadas y compartidas es una buena manera de trabajar al servicio de la comunidad. Los proyectos son una herramienta para hacer evolucionar el tejido asociativo, los servicios y los equipamientos por las posibilidades de transformación que ofrecen.

Los casales de barrio son buenos espacios donde se pueden detectar o promover grupos que trabajan en sus propios problemas, de manera conjunta con otros servicios y equipamientos del territorio. A menudo, las profesionales y las entidades detectan los problemas individualmente, pero está en sus manos agrupar casos y promover que se aborden grupal y comunitariamente.

Si, por ejemplo, hay un grupo de apoyo mutuo en la búsqueda de trabajo en un equipamiento, los servicios sociales o una entidad que trabaja la inserción laboral pueden recomendar a una persona que atienden, más allá de la atención individualizada que le prestan, participar en este grupo.

**Ejemplo: El papel de los equipamientos de proximidad del Guinardó en el proyecto Radars. El caso del Guinardó**

Radars es un proyecto comunitario dirigido a personas mayores en situación de riesgo y que trabaja en la prevención de la soledad no deseada. Busca facilitar que las personas mayores sigan viviendo en su casa y garantizar el bienestar con la complicidad de su entorno, y prioriza reducir la soledad y el riesgo de aislamiento y exclusión social a través de una red vecinal que vela por ellas.

En el Guinardó, los dos centros de servicios sociales colideran el proyecto en el territorio a través de la Mesa Radars, espacio de coordinación entre servicios, entidades, farmacias, personas voluntarias y algún comercio. Hay un grupo de quince voluntarias que hacen llamadas a las personas mayores, las invitan a las actividades y las acompañan si no tienen acompañante. Las actividades son trimestrales y participan las personas mayores y la Mesa Radars. En el barrio se pone especial énfasis en la parte comunitaria, donde las personas mayores se pueden relacionar con otras personas más allá de las voluntarias.

El Casal de Barrio Mas Guinardó es uno de los agentes que forman parte de la mesa que participa en las actividades y cede el espacio para reuniones o actividades.

Un papel importante de los casales de barrio y otros equipamientos de proximidad en el proyecto Radars podría ser detectar nuevos casos y vehicularlos al proyecto, si procede.

### Ejemplo: PromoSalut, una iniciativa de salud comunitaria en el barrio de la Prosperitat

Este proyecto surgió por iniciativa de una farmacia del barrio. Diferentes agentes organizan actividades en torno a la autogestión de la salud donde tratan temas que ayudan al vecindario a aprender a cuidarse y tener más información y control sobre la salud. La iniciativa se emprendió con pocos agentes y se han ido implicando cada vez más, entre personas a título individual, entidades, equipamientos y servicios: farmacias, el casal del barrio, la AV Prosperitat, el CAP, el Espacio Social de Prosperitat, el casal de personas mayores, Viviendas con Servicios para Personas Mayores Torre Júlia, los Servicios Sociales, los Mossos d'Esquadra, una cooperativa de consumo y una representante del Distrito. Organizan una charla al mes en el casal, proyecciones de documentales y un recorrido saludable para la fiesta mayor. Trabajan desde un enfoque de salud comunitaria y son un espacio de información e intercambio en el barrio en temas de salud y medio ambiente

## Recursos complementarios

Molina, J. L. (2004). **“La ciencia de las redes”**. AACTE.

**Red de Casales de Barrio de Barcelona.**

**Red de Espacios Comunitarios.**

**Plataforma de Gestión Ciudadana.**

**Energies Comunitàries.**

Martí, J. *L'anàlisi de xarxes com a instruments per a l'acció comunitària*. (Material inédito).

157

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## FICHA 25. El papel de los equipamientos en los espacios de trabajo en red y de coordinación del territorio

### Objetivos

- Adquirir herramientas para analizar el propio papel dentro de los espacios de trabajo en red y de coordinación en los que se participa en el territorio.
- Valorar la conveniencia de participar en determinados espacios o no.
- Obtener algunas claves para participar en los espacios de manera eficiente.

### Requisitos previos

Se recomienda tener en cuenta la **Ficha 24. El trabajo en red entre el equipamiento y otros agentes sociales**.

### Descripción/tema

La **participación** de los equipamientos en los espacios de coordinación a menudo se vive como una pérdida de tiempo o como algo no prioritario porque “no se llega”.

**Escoger** de manera consciente y **priorizar** en cuáles se participa teniendo en cuenta la propia disponibilidad y recursos, prioridades relacionadas con aspectos como la escala **territorial** —barrio, distrito, ciudad—, desde qué rol y para qué —con qué **objetivos**, qué se puede aportar, qué se puede recibir, qué se puede construir conjuntamente— y desde una visión de territorio, y no desde un punto de vista individual del equipamiento, puede ayudar a establecer unos criterios claros sobre “dónde tenemos que estar o queremos estar y dónde no”.

En esta ficha introducimos algunas claves al respecto.

## Ejercicio: Analizando la propia participación en los espacios de coordinación o trabajo en red del barrio

1. Se prepara en una pizarra o papelógrafo la tabla del esquema de abajo, sin las preguntas escritas, solo los títulos de cada columna.
2. Poneos por parejas y que cada persona escoja una mesa o espacio de trabajo en red del barrio del que forme parte como representante del equipamiento.
3. Primero una persona (“entrevistadora”) preguntará a la otra (“entrevistada”) sobre el espacio que haya escogido, y después se invertirán los papeles.
4. Para empezar, se pregunta a la persona entrevistada qué rol tiene en el espacio, es decir, cómo la identifican las otras personas que forman parte del espacio. Por ejemplo: miembro de la junta del casal o dinamizadora del casal.
5. La entrevistadora hace las siguientes preguntas y va anotando las respuestas, una por una, en notas adhesivas de tres colores diferentes — procura que el código de colores sea el mismo para todo el mundo— según los conceptos *¿por qué?*, *¿con qué objetivos y criterios?*, *¿qué facilita?* y *¿qué dificulta?*, tal como se muestra en la tabla:

¿Por qué?	¿Con qué objetivos y criterios?
<p>¿Por qué vas?, es decir, ¿qué sentido tiene para ti como profesional ir?</p> <p>¿Qué expectativas tienes sobre esta mesa o espacio?</p> <p>¿Qué aporta a tu trabajo?</p> <p>¿Qué aportas tú?</p>	<p>¿Cuáles son los objetivos del espacio en sí?</p> <p>¿Cuáles son los objetivos de tu presencia en este espacio como equipamiento?</p> <p>Quizás tengan que ver en diferentes medidas con temática o ámbito, colectivo/s diana (atendido o implicado), demanda, grado de interés o relevancia para el barrio, horarios, proximidad (geográfica), disponibilidad del equipo y las voluntarias, proviene de una propuesta ciudadana, encargo técnico o directriz política, objetivos del equipamiento, valores compartidos, darse a conocer, conocer a los otros agentes.</p>
¿Qué facilita?	¿Qué dificulta?
<p>¿Qué es lo que permite o facilita que puedas participar en este espacio?</p> <p>¿Y que el espacio en sí exista?</p> <p>¿Qué roles y actitudes de las personas participantes lo facilitan?</p> <p>¿Qué aspectos prácticos o logísticos (horario, lugar, etc.) lo facilitan?</p> <p>¿Hay factores contextuales del territorio o del origen o razón de ser del espacio que lo facilitan?</p>	<p>¿Qué es lo que dificulta o impide que puedas participar en este espacio?</p> <p>¿Y que el espacio en sí exista?</p> <p>¿Qué roles y actitudes de las personas participantes lo dificultan?</p> <p>¿Qué aspectos prácticos o logísticos (horario, lugar, etc.) lo dificultan?</p> <p>¿Hay factores contextuales del territorio o del origen o razón de ser del espacio que lo dificultan?</p>

6. Cuando ambas personas hayáis respondido a las preguntas, podéis colocar las notas adhesivas en las columnas correspondientes.
7. Podéis compartir en un grupo grande lo que haya salido.



## FICHA 26. El equipamiento como espacio público

### Descripción/tema

Los equipamientos no siempre han sido diseñados desde un punto de vista urbanístico y arquitectónico para propiciar la participación de la ciudadanía, y a menudo son otros los criterios que han guiado el diseño o bien los servicios se han ubicado en espacios preexistentes que no cumplían la función de casal de barrio o equipamiento y, por lo tanto, estos se tienen que adaptar al edificio que los aloja<sup>28</sup>. Con el **continente**, sin embargo, se puede jugar con elementos del **contenido** para hacer del casal un espacio acogedor que invite a entrar, a estar, a hacer vida, **accesible** para todos los colectivos y personas y **utilizado de una manera justa y democrática** en cuanto a los espacios.

Uno de los temas determinantes para la visibilidad y la centralidad de los casales de barrio es su **ubicación geográfica** y cómo su **diseño** —las aperturas, por ejemplo— dialogan con los espacios urbanos de su alrededor. Los que están más desfavorecidos porque estar en lugares que no son de paso o que no tienen las aperturas que facilitan la conexión con el exterior tienen dificultades para relacionarse con el entorno y deben ser más creativos para comunicarse.

*Las paredes del casal son de cristal y siempre se juega con esta condición, tienes que ser muy transparente porque todo el mundo ve lo que haces. La arquitectura del casal es coherente con el tema de la gestión de los espacios, por ejemplo. Por otra parte, hay mucho control por parte de las vecinas. Casal de Barrio Pou de la Figuera*

Los **espacios físicos** son clave como elementos facilitadores de la **participación**. Que existan, que estén acondicionados para una determinada función, cómo son y cómo los habitamos influye.

La entrada o el mostrador informativo	Accesibilidad
	Ubicación
	Facilidad para atender
	Control del acceso al equipamiento
	Quiénes trabajan (solo informadora o todo el equipo, por ejemplo)
	Espacio suficiente para trabajadoras y recursos técnicos



<b>Vestíbulo</b>	Acondicionamiento como espacio de encuentro y relación (para estar, para relacionarse) Espacio adecuado para informar o para intercambiar información con las participantes (paneles informativos, buzón de sugerencias) Polivalente en los usos, momentos y públicos Puede estar donde se encuentra el bar, si hay
<b>Sala de actos</b>	Polivalencia y versatilidad Elementos técnicos adecuados a la actividad que se lleva a cabo Almacén adjunto a la sala y accesos de carga y descarga
<b>Almacén</b>	Adecuado a las necesidades de espacio de las entidades, colectivos y proyectos Adecuado para mantener en buenas condiciones el material almacenado
<b>Salas y talleres</b>	En la medida de lo posible, utilizables para usos, grupos y entidades o colectivos diversos (no uso exclusivo) Con equipamiento o acondicionamiento específicos para determinadas actividades (cocina, etc.)
<b>Despachos</b>	Accesibles para usuarias y participantes (visibles, que fomenten la relación)
<b>Bar</b>	Espacio de relación y encuentro Vinculado o que forme parte del proyecto del casal

### Ejemplo: Bar sí, bar no. Un espacio controvertido. Ateneu L'Harmonia

El bar, su gestión, la relación que tiene con el casal, si forma parte del proyecto integral del casal, etcétera, son aspectos que suelen provocar mucho debate interno dentro de los casales, y a menudo también con la Administración.

En L'Harmonia, desde el Espacio Ateneu, se impulsó un proceso participativo para decidir el modelo de bar que se quería para el equipamiento. Así, se creó un documento que recoge los criterios que debe cumplir este espacio y establece que estos sean coherentes con el proyecto global del Ateneu, y que sea un activo más del equipamiento que suma al proyecto.

Evidentemente, hay muchos otros espacios en un equipamiento —lavabos, terraza, en algunos casos, etc.—, pero no entraremos aquí en más detalle.

Un segundo tema muy importante con respecto al espacio es la **accesibilidad** y la supresión de las **barreras arquitectónicas** para los colectivos con diversidad funcional. Este aspecto normalmente no está al alcance de las técnicas ni de la ciudadanía; se tiene que confiar en que las arquitectas hacen bien su trabajo a medida que las leyes han ido avanzando en relación con la accesibilidad.

En la accesibilidad también hay que tener presente el **mobiliario** —las dimensiones, la distribución (modular, apilable, almacenable), la ergonomía, etc.—, la **ubicación** de las actividades en los espacios y la adaptación de estas en función de las necesidades de personas que vayan en silla de ruedas, por ejemplo.

Un último aspecto es el **uso democrático y justo de los espacios**. Este es un tema que suele traer de cabeza a los equipos técnicos de los casales, porque a veces los edificios que son la sede del casal, sobre todo si habían tenido otros

usos antes, arrastran cargas históricas que comportan dinámicas difíciles de romper. La cuestión de los usos de los espacios a menudo es motivo de conflicto entre entidades, colectivos y personas que forman parte de la vida del equipamiento. Como veremos, algunos equipamientos toman decisiones drásticas en este sentido, como, por ejemplo, que no haya entidades residentes en este.

### Ejercicio: Imaginar otros usos para el equipamiento

Para introducir el ejercicio, se explica cómo es el funcionamiento habitual del equipamiento en cuanto a usos de los espacios y se plantean las siguientes preguntas para explorar otras maneras de usarlos o de gestionarlos.

1. ¿Qué es lo que más me gusta hacer en general? Piensa en una actividad que te guste (afición, inquietud, etc.).
2. ¿Qué diferencia hay entre hacerlo en casa o con mi familia o entorno directo o hacerlo en otro espacio como el equipamiento?
3. Si hubiese la posibilidad de hacerlo en algún lugar que no fuera tu casa o la calle, ¿lo harías en el equipamiento?
4. ¿Es adecuado hacerlo en el equipamiento? ¿Puede interesar a más personas? ¿Se puede hacer de manera colectiva?
5. ¿Qué necesitamos para poder hacerlo? ¿Tenemos los recursos para hacerlo en el equipamiento? ¿Cómo podríamos conseguirlos?

### Ejemplo: Proceso para imaginar nuevos usos de los espacios. Centro Cívico Baró de Viver

En el Consejo del Centro Cívico, órgano de participación del equipamiento, se hace un proceso para repensar los usos de los espacios. Cuesta mucho romper el modelo de usos de los espacios, las dinámicas establecidas y sus mecanismos. Normalmente una entidad solicita un espacio y el equipo profesional tramita la petición y la gestiona. ¿Cómo se puede ir más allá de eso? Por iniciativa del equipo, se inicia un proceso para explorar opciones de implicar más la ciudadanía para decidir sobre los usos y la gestión de los espacios. ¿Cómo se pueden utilizar los espacios? ¿Cómo nos lo podemos imaginar? En ningún lugar se indica que no se pueda dormir en el centro cívico, por ejemplo. Hay muchos fantasmas sobre lo que se puede hacer y lo que no en los equipamientos públicos, y vale la pena incitar a arriesgarse un poco a la hora de imaginar sus usos.

***Los pliegos no son muy restrictivos en este sentido, ni en usos de los espacios, ni en la actividad que se haga, ni en la metodología. Son muy interpretables y dependen mucho de quién gestione. Ahora bien, tampoco animan a innovar.***

### Herramienta: Espacios informales de interrelación (entrada, bar, etc.)

En algunos casales, se identifica que a menudo la relación entre entidades, colectivos o personas no se da de forma espontánea, sino que suele ser con la mediación de las figuras técnicas y a veces en espacios “formales” donde se da de manera “organizada” y no espontánea, como la Mesa de Casal. En otros casales, en cambio, la relación entre entidades, colectivos y personas se da de manera muy natural y fluida, y se identifica que esta tiene lugar, sobre todo, gracias a los espacios informales, como la entrada al local, o bien, si los hay, el patio o el bar. En el casal de La Prospe, por ejemplo, destacan que a menudo las ideas y las propuestas para hacer surgen en el bar, que es como el **laboratorio de creación**.

### Herramienta: Acondicionando y decorando los espacios

Apropiarse de los espacios, sentirse parte de ellos y tener ganas de cuidarlos consiste en pensarlos y decidir sobre ellos, crearlos y recrearlos. Los espacios pueden ser un buen elemento para dejar volar la creatividad y una buena fuente para la creación colectiva. En el Centro Cívico Baró de Viver han trabajado el aspecto del sentido de pertenencia al espacio mediante su decoración entre las personas que forman parte de este y creando una escultura conjuntamente.

### Herramienta: Criterios de acceso y cesión de los espacios

Precisamente porque el acceso al espacio es algo que genera bastante conflicto, los criterios de acceso y la prioridad en caso de incompatibilidades vale la pena establecerlos a priori y que esta sea una información accesible para todo el mundo. Los criterios pueden ser aplicables al acceso de entidades, a los colectivos y a las personas o a determinadas acciones, proyectos y actividades. En este sentido, proponemos prestar atención a los siguientes puntos para elaborar estos criterios y ver dónde se deben aplicar.

- Ámbito geográfico: barrio, distrito, ciudad.
- Grado de implicación en la vida comunitaria del barrio.
- Apertura: dirigido a público muy específico o dirigido a todo el mundo.
- Grado de integración: ¿tiene en cuenta la participación de colectivos susceptibles de discriminación?
- ¿Hay criterios de exclusión para acoger determinados grupos y actividades? Por ejemplo, hay casales que tienen expresamente excluidas las actividades partidistas o las religiosas.

En el siguiente enlace, del Casal de Barrio Pou de la Figuera, podemos ver sus criterios con respecto a los usos del espacio, en el punto 4.4:

[https://cascanticgestiocomunitaria.files.wordpress.com/2013/06/guio\\_.pdf](https://cascanticgestiocomunitaria.files.wordpress.com/2013/06/guio_.pdf).

### Herramienta: Política de gestión del uso de los espacios

Muy relacionado con el punto anterior, tenemos que ver cómo aplicamos los criterios en el día a día, es decir, cómo se llevan a cabo y se concretan las asignaciones de espacios.

Los puntos calientes en este aspecto son la incompatibilidad de horarios entre los equipos técnicos y la comunidad, por un lado, y la asunción de responsabilidades y las reticencias a que el vecindario esté en el equipamiento sin la presencia del equipo técnico, por otro.

Cuanta más autogestión hay en relación con el acceso a los espacios, más disponibles están para la ciudadanía y más se utilizan, pero la otra cara de la moneda es la asunción de responsabilidades y el desgaste por un uso más intensivo, que a menudo comporta más reparaciones y tareas de mantenimiento, y el consiguiente gasto.

### Herramienta: Optimización de los usos de los espacios

Uno de los retos para la optimización de los espacios en los casales de barrio es la coexistencia de actividades permanentes o periódicas y actividades puntuales o más efímeras. Contrariamente a la mayoría de equipamientos, en algún casal de barrio la prioridad de los espacios no la tienen las actividades permanentes, como los talleres trimestrales o anuales, sino las actividades puntuales, a las que dan prioridad si necesitan el espacio, de modo que hay que reubicar las actividades permanentes en otros espacios, a veces incluso en equipamientos próximos del barrio. Eso les permite no tener espacios reservados para actividades puntuales, que entonces acaban vacíos gran parte del tiempo, y a la vez les permite tejer complicidades con otros espacios.

#### Ejemplo: Haciendo malabares, reubicando las actividades en coordinación con otros equipamientos del barrio. Casal de Barrio Pou de la Figuera

En el Pou de la Figuera, donde no hay entidades residentes y, por lo tanto, no existen “los de dentro y los de fuera”, no hay jerarquías en el uso de los espacios. Cualquier persona o colectivo puede proponer una actividad, mientras cumpla los criterios de ser gratuita y abierta a todo el mundo. Para hacerlo y pedir un espacio debe cumplimentarse una solicitud, que se resuelve de manera muy inmediata, con un máximo de dos días. El uso del espacio es rotativo en función de lo que está funcionando. Ahora hay entre 35 y 40 actividades periódicas a la semana, más las actividades puntuales. Las periódicas son privilegiadas en un equipamiento donde solo hay tres espacios, porque en cuanto a la ocupación del espacio tienen un día fijo, por eso las reubicar si hay una actividad puntual que necesita el espacio. A veces las reubicar en el propio casal o en otros espacios del barrio, como el Casal de Jóvenes Palau Alòs. De la comunicación de las reubicaciones se encargan las técnicas del casal.

### Ejemplo: Horarios de apertura y flexibilidad horaria para hacer uso del espacio. Centro Cívico Baró de Viver

Al centro no se accede si no hay alguien del equipo de gestión y, a su vez, el equipo no ha dejado de estar nunca si alguien lo ha pedido. El equipo se adapta al horario, si es necesario, y se lo combinan entre las tres personas técnicas. Se lo pueden permitir porque hay un diálogo muy estrecho y porque el barrio es muy pequeño: el equipamiento da cobertura a unas dos mil personas. Además, los perfiles profesionales son muy vocacionales y hay muy buen ambiente de trabajo, aspectos que fomentan la flexibilidad. La empresa es pequeña y familiar, y el equipo no está aislado, sino que forma parte de un equipo mayor y hay mucha relación entre las trabajadoras, trabajen en el mismo equipamiento o no. Así, hay algunas personas más que se pueden hacer responsables de abrir el equipamiento si nadie de este puede hacerlo. La empresa tiene en cuenta esta flexibilidad y procura incluirla en el presupuesto, siempre que sea posible. Este modelo funciona por la idiosincrasia del barrio y depende mucho de la política de la empresa; por lo tanto, no es posible en todos los casos, pero puede funcionar en realidades similares.

### Herramienta: Evitar el uso privativo de espacios por parte de colectivos o entidades concretas

Los edificios donde se encuentran actualmente los equipamientos no siempre han sido equipamientos de este tipo. Muchas veces están ubicados en edificios que habían estado destinados a otros usos, donde solía haber ya entidades que tenían su sede, por ejemplo. Este hecho muchas veces ha condicionado el uso equitativo de los espacios por parte de las entidades, colectivos y proyectos, ya que en ocasiones se da una dinámica de mantenimiento de los “derechos adquiridos” y privilegios de las entidades preexistentes con respecto al espacio cuando el edificio pasa a ser un equipamiento público en el que tienen que convivir diferentes agentes.

En otros casos, conscientes del riesgo de usos privativos por parte de entidades por tener cierto peso histórico en el barrio o por otros motivos, hay equipamientos de nueva creación que, con la dificultad de tener que bregar con “dinámicas del pasado”, han sido conscientes de la necesidad de plantear un uso “democrático” y justo del espacio desde un buen inicio.

### Ejemplo: Trabajo preventivo para evitar los usos privativos del espacio. Centro Cívico Baró de Viver

En este equipamiento, en funcionamiento desde hace tres años, la antigüedad no da más legitimidad ni más derecho sobre el uso del espacio. Se trabaja para intentar no crear vicios, desde la actitud de “lo siento muy mío sin que no sea de las demás”. Hacer rotación de los espacios ayuda mucho a este sentimiento. Hacer que cuides de espacios diferentes hace que “sientas tuyo” todo el centro cívico. Con algunos colectivos, sin embargo, eso es más difícil o no es posible. Para las personas mayores, cambiar de espacio es complicado.

### Herramienta: Usos de los espacios y los diferentes “ámbitos territoriales” de barrio, distrito y ciudad

Otro aspecto que puede generar desigualdad en el uso de los espacios es cuando en un mismo edificio conviven el casal de barrio y otros servicios y proyectos de la ciudad, y cuando estos no se dan en el ámbito de barrio, sino de distrito o ciudad. Como casal de barrio, se tiene que explicar a los demás servicios la naturaleza de proximidad y la perspectiva comunitaria que acompaña el carácter de proximidad, y que eso, necesariamente, va ligado al hecho de que el vecindario se “apropie” del casal de barrio como continente donde se puede generar contenido y como espacio de referencia de la acción comunitaria del barrio. Pero esta labor pedagógica no está reñida con poder compatibilizar usos y con concebir los servicios y proyectos de distrito y de ciudad que están en el barrio como más oportunidades y recursos para el vecindario también y animarlo a participar en este “ámbito de barrio”.

En este sentido, el Casal de Barrio Torre Baró, que estrenó edificio a principios del 2018, está haciendo una muy buena labor, con un equipamiento nuevo, mucho mayor que el anterior, donde conviven entidades, servicios, planes, programas y proyectos de tres ámbitos diferentes: barrio, distrito y ciudad.

### Ejemplo: Nuevo equipamiento, un reto para la gobernanza y los usos del espacio en ámbitos de barrio, distrito y ciudad. Casal de Barrio Torre Baró

En el Casal de Barrio Torre Baró quieren aprovechar el cambio de local para revisar y establecer un nuevo modelo de gobernanza del espacio. Que se haya creado un equipamiento nuevo y bastante mayor que el anterior en un barrio donde había falta de espacios ha generado una “avalancha” de entradas a los espacios y de interés por entrar que puede ser difícil y supone un reto con tres aspectos en paralelo:

- En el antiguo local, que era muy pequeño, había tres entidades históricas que no tienen una visión conjunta del espacio y del enfoque comunitario que debe tener; en el nuevo local han mantenido la exclusividad de un espacio para cada una de ellas. Esta mentalidad y asentar de nuevo este agravio con respecto a otras entidades, colectivos y proyectos dificulta el proceso conjunto.
- En el casal de barrio se han ubicado servicios y proyectos de ámbito de distrito y de ciudad previamente al hecho de que se haya podido elaborar el modelo de gobernanza y, por lo tanto, este se tendrá que ir construyendo según la configuración actual del espacio y con un diálogo constante con estos agentes para que se impliquen en el proceso de elaboración del modelo, que evidentemente tocará también el tema de los usos de los espacios.
- ¿Cómo se puede trabajar con todos los agentes en la creación de un proyecto común que satisfaga todos los usos y se priorice la escala comunitaria y de barrio?

El equipo técnico del casal de barrio ha iniciado un proceso para establecer unos criterios generales para el uso y la gobernanza del equipamiento de manera conjunta con todos los agentes vinculados al equipamiento.

167

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Herramienta: Rotación de espacios en las actuaciones conjuntas

Rotar periódicamente la “sede” de actos o acciones del barrio en las que participan muchos agentes diferentes puede ayudar a dar visibilidad a todos los espacios, incluido el casal. Si se trata de actos muy arraigados y que mueven a mucha gente, esta rotación puede atraer a personas que no conocen el equipamiento y que lo descubren por primera vez.

### Recursos complementarios

Protocolo de cesión de los espacios y documento de solicitud de espacio (Casal de Barrio Pou de la Figuera):

<http://casalpoudelafiguera.net/documentacio/>.



## FICHA 26. Estrategias para el uso del espacio público desde el equipamiento

### Objetivos

- Conocer estrategias y herramientas que permitan hacer del equipamiento y su entorno urbano una herramienta para el fomento de la relación entre vecinos y vecinas.
- Conocer estrategias y herramientas que permitan hacer del equipamiento un elemento de vinculación y de apropiación del espacio público por parte de los vecinos y vecinas.

### Descripción/tema

Más allá del espacio privado que es la vivienda, en el entorno próximo, que es el barrio, con sus estructuras físicas, como las calles, las plazas, los equipamientos y servicios públicos —escuela—, el centro de salud, el casal de jóvenes, etcétera, es donde se da la vida cotidiana y el entorno de relación de la comunidad. El espacio público y los usos que se hacen de este, producto de las culturas que lo habitan, se retroalimentan. Cómo sea el espacio público condiciona el comportamiento de las personas, y este comportamiento, a su vez, acaba rediseñando el espacio público. Desde la perspectiva de la convivencia, los espacios públicos y otros espacios de socialización de los entornos cotidianos son vitales para el conocimiento, el intercambio y la ayuda mutua para las personas que se instalan en un barrio nuevo, por ejemplo.

Los equipamientos públicos tienen un papel primordial en la creación de este espacio público, del barrio, y en las relaciones que fomentan y movilizan el entorno.

Veamos algunas estrategias para que los equipamientos incentiven estas relaciones, de las vecinas entre ellas y de estas con el espacio público, y de cómo se puede generar este diálogo entre el fuera y el dentro entre el equipamiento y su entorno próximo.

### Herramienta: Herramientas para diagnosticar el espacio público e intervenir en este

Las herramientas gráficas y artísticas —recorridos de reconocimiento, mapeos, fotos— facilitan el análisis de información, la comprensión de problemas urbanos —se pueden utilizar en diagnóstico, evaluación— y la elaboración de estrategias y propuestas en relación con los usos del espacio público. Se pueden usar de manera participativa. Estas herramientas pueden facilitar entender la relación entre la configuración del espacio físico y su uso social, desde una perspectiva interseccional, es decir, teniendo en cuenta, por ejemplo, desigualdades en los usos o el acceso según el género, la etnia, la edad, etcétera.



A continuación adjuntamos un documento con metodologías para observar el espacio público que nos pueden ayudar a tener información sobre nuestro entorno y orientar mejor la relación que el equipamiento tiene:

<http://www.punt6.org/wp-content/uploads/2018/01/DONES-TREBALLANT-FINAL-baixa.pdf>

### **Ejemplo: Marchas exploratorias en clave de género en diferentes barrios de la ciudad y el proyecto “Vecina, baja tu silla” en la Verneda i la Pau**

Las **marchas exploratorias** son un proceso que se ha llevado a cabo en diferentes barrios de la ciudad en el marco del Plan de barrios, como en la Verneda i la Pau, el Bon Pastor y la Trinitat Vella. Consisten en detectar y analizar los elementos físicos y sociales que condicionan la percepción de seguridad de las mujeres. En las marchas han surgido consideraciones y propuestas en torno al espacio público y el género, como la constatación de que hay espacios muy masculinizados. Por eso, en el barrio de la Verneda surgió el proyecto “Vecina, baja tu silla”, desde la brigada feminista del barrio, a raíz de la experiencia de la vida comunitaria de las mujeres en la calle de una compañera del sur. La iniciativa pretende ocupar el espacio público bajando las sillas a la calle y reivindicar así la presencia de las mujeres. Ahora participan diferentes grupos de mujeres del barrio y también vecinas a título individual.

Más información y fotos en este enlace:

<https://www.energiescomunitaries.barcelona/ca/blog/vecina-baja-tu-silla-questio-de-marxes>

169

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### **Herramienta: Rotación de espacios en las actuaciones conjuntas**

Incluir en el proyecto del equipamiento el uso de los espacios exteriores puede ayudar a preverlos y a concebirlos como espacios para ser usados desde la actividad del casal en relación con la dinamización del barrio: llegar a más gente y ampliar el abanico de públicos que lo utilizan, aumentar la visibilidad y el impacto en el barrio, facilitar la colaboración con otros servicios o equipamientos, llevar la actividad a la calle, etcétera.

Ofrecer actividad en el espacio público puede fomentar la participación de personas que no conocen el equipamiento o no lo visitan. Una manera sencilla de hacerlo puede ser trasladar parte de la actividad cotidiana al espacio público, por ejemplo, hacer el taller de bollywood durante un trimestre en una plaza del barrio. Se puede intentar establecer, con cada entidad, qué parte de su actividad se puede sacar a la calle, si es posible. Si lo que ocurre dentro del edificio no se ve desde fuera, hacer que las cosas pasen en la calle sirve de reclamo.

*Es una oportunidad de los equipamientos entender que su labor va más allá de las paredes del espacio físico y facilitar que la gente pueda hacer cosas en el espacio público. Jugar como puente o catalizador de propuestas e inquietudes en este sentido, tanto de barrio como de ciudad, es interesante como equipamientos públicos. Casal de Barrio Pou de la Figuera.*

**Ejemplo: Prospebeach. Casal de Barrio Prosperitat**

Este acontecimiento comunitario, anual, es un caso paradigmático de cómo la gente hace suyo el espacio público. Tiene lugar durante el mes de julio y pasan muchas cosas durante unas cuantas semanas, simultáneamente, de manera formal e informal: por la mañana van los casales infantiles, se hacen “las tardes de arena” para familias, hay cine al aire libre para todos los públicos, torneos y actividades deportivas donde participan centenares de personas del barrio y de la ciudad, etcétera. Se desprende un ambiente “de andar por casa”: hay quienes van en bañador o montan barbacoas espontáneamente o de manera organizada, por ejemplo. Son espacios que van oscilando entre la informalidad y la formalidad. Hay muy buen clima, buena convivencia y un grado de autoorganización comunitaria muy alto.

**La dinamización del espacio público como línea estratégica del proyecto del equipamiento**

Hay casales de barrio que dentro de su proyecto incluyen la dinamización del espacio público de una manera implícita. Es una buena manera de romper la dicotomía entre el dentro y el fuera y de mostrar que el proyecto del casal no tiene que ver tanto con dinamizar lo que ocurre en el “edificio”, sino con lo que pasa en el barrio.

**Ejemplo: El papel del casal en la dinamización del espacio público. El huerto comunitario del Forat de la Vergonya y el Casal Pou de la Figuera**

La lucha vecinal del Forat de la Vergonya propició una apropiación del espacio público de la plaza, que se concretó, entre otras cosas, en la creación del huerto comunitario del Forat de la Vergonya. La gente que promovió el huerto quiso que fuera un espacio abierto, y se consiguió que fuera comunitario y no parcelado, a diferencia de muchos otros de este tipo. Se hacen jornadas de trabajo comunitario, comidas populares, diferentes colectivos promocionan actividades, y se han ido generando cambios en el espacio a propuesta de la gente. Es un punto de fácil interacción y relación. Aunque el casal da la espalda a la plaza, este ha aprovechado la dinámica del huerto para favorecer un diálogo entre el dentro y el afuera del espacio, entre el casal y el huerto. El casal tiene también un papel en la dinamización del huerto, a través de una de las dinamizadoras, que dedica parte de su jornada a esta tarea.

## Imaginar el espacio público más allá de su cotidianidad

Llevar iniciativas a la calle que normalmente se corresponden con la esfera privada, recuperar viejos usos del espacio público que se han perdido o hacer uso de espacios que no se están utilizando o que están degradados dándoles nuevos usos pueden ser maneras de llamar la atención de la comunidad y dinamizarla, llegando a gente que de otro modo no se llegaría a conocer.

### Ejemplo: Reverdecimiento de la plaza. Casal de Barrio Espai Antoni Miró Peris (EAMP)

Este casal está ubicado en una plaza “escondida” que pasa bastante desapercibida, en el barrio del Clot. La plaza ha sufrido en algunos momentos bastante degradación, debido a la suciedad y al mal uso (como pipicán). A través de una subvención del Distrito para proyectos ambientales, cada año hacen acciones de “reverdecimiento” de la plaza, con varias jornadas o actividades en las que aprovechan también para mostrar iniciativas que se hacen en el casal, como la “Nevera solidaria”. Han hecho una plantación en los alcorques de los árboles y un taller de cajas nido para los pájaros, y tienen previsto hacer unos talleres de reparación de herramientas y de construcción de un hotel de insectos. Creen que estas acciones facilitan que la gente conozca más la plaza y el equipamiento y que sientan suyos los espacios.

171

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Recursos complementarios

**Usos temporales para espacios vacíos, de la Diputación de Barcelona**

**Protocolo de adecuación de espacios vacíos, de la Diputación de Barcelona**

***Hàbitat i temps per a la convivència*, del Ayuntamiento de Barcelona**

**“Espais per a la vida quotidiana. Auditoria de qualitat urbana amb perspectiva de gènere”, de Col·lectiu Punt 6**

**ANEXO**

# **LA COMUNICACIÓN EN EL CASAL DE BARRIO**

**Un planteamiento de comunicación  
comunitaria, relacional y popular;  
transversal, estratégica y transformadora**

## Hacia un enfoque de comunicación comunitaria

Los equipamientos de proximidad son espacios que tejen comunidad con su acción cotidiana; forma parte de sus objetivos más estratégicos conseguir generar dinamismo y participación tanto en el seno del equipamiento como a su alrededor. Lograr tener una comunidad dinamizada y participativa y contribuir a ello.

Para lograrlo, un equipamiento de proximidad deberá adoptar y desarrollar un enfoque de comunicación comunitaria: una comunicación que alimente las dinámicas comunitarias, que las dinamice, que las refuerce, que las facilite.

Si queremos adoptar este enfoque de comunicación comunitaria, puesto que todas hemos aprendido conceptos de comunicación que no sitúan la comunidad como punto de partida, lo primero que tendremos que hacer es observar de manera crítica lo que entendemos por *comunicación* (a nivel personal y colectivo y como equipamiento) y reconstruir, desde una definición propia, la articulación comunitaria de nuestra comunicación.

Con este documento, y a modo de introducción, queremos compartir el marco de enfoque de comunicación comunitaria que hemos ido construyendo durante los últimos años:

- Entendemos que la comunicación es la facultad, el proceso, la actividad básica a través de la cual las personas podemos establecer relaciones y, por lo tanto, comunidad.
- Desde que nos comunicamos por primera vez (con el llanto) cuando nacemos, transmitiendo necesidades, hasta que aprendemos a interpretar los signos corporales, el lenguaje de las otras personas, y nos prestamos a entender a las demás y a darles apoyo, nos estamos comunicando siempre. Encontramos soluciones mediante la comunicación, generamos sinergias, y es desde procesos de comunicación desde donde podemos llegar a transformar los conflictos y construir proyectos y horizontes. De modo que la comunicación es una función vital tanto para el individuo como para la posibilidad de la convivencia y la construcción de comunidad.
- La irrupción de la comunicación de masas durante el siglo XX combinada con la implantación ubicua de la comunicación comercial, ambas orientadas a generar respuestas conductistas en las personas (comportarse de manera determinada, comprar un determinado producto, con fines instrumentales), ha hecho que en las organizaciones y en los espacios comunitarios perdamos la perspectiva de que la comunicación es lo que pasa en todo momento en nuestra vida comunitaria, algo fundamental para construir proyectos de vida conjuntos, decisiones e iniciativas colaborativas, que es lo que marca e identifica la acción comunitaria.
- Poner la conciencia sobre estas acciones de comunicación cotidianas (y estratégicas), para pensar cómo pueden contribuir mejor a los objetivos compartidos, a consolidar espacios de colaboración fuertes, democráticos, in-

clusivos, generadores de bienestar, sería el primer paso para esbozar una comunicación comunitaria propia.

- De hecho, nuestro plan de comunicación debería ser la articulación de todas estas acciones, orientadas por objetivos estratégicos de nuestro equipamiento y vehiculadas por las personas que interactúan con este.

¿Cómo podemos llevar a la práctica el enfoque comunitario de la comunicación?

En este capítulo, abordamos la construcción de un plan de comunicación, con perspectiva comunitaria.

Hay una serie de características que podemos pensar, desarrollar e integrar en nuestra comunicación que nos ayudarán a alinear nuestra comunicación con los objetivos comunitarios del equipamiento.

- Relacional y popular: en contraste con las teorías de la comunicación de masas (política o comercial), que busca obtener un comportamiento o una conducta concreta (de obediencia o de consumo), tan reproducida de manera inconsciente en la comunicación social, la comunicación comunitaria puede enfocarse hacia ser relacional (busco que crezcamos juntas, pensemos juntas, nos encontremos; privilegio la mejor relación entre nosotras, en vez de mi beneficio con tu reacción) y hacia un planteamiento de comunicación popular, donde lo que hacemos con los medios de comunicación (que son una forma de poder) es ponerlos al servicio de las personas de la comunidad o del barrio, para que *ellas mismas comuniquen* lo que les es de interés.
- Transversal: afirmamos, asumimos, reconocemos que la comunicación está en todos los espacios y momentos del casal o equipamiento y que una buena comunicación tiene un efecto potenciador de la energía y la construcción comunitaria. Por lo tanto, damos tanta importancia (y en términos comunitarios, quizá más aún) a la comunicación interna, y externa (con la comunidad) del casal, como a la comunicación pública.
- Estratégica: consideramos la comunicación como una función que articula el casal y la comunidad y que, por lo tanto, tiene que responder y contribuir a los objetivos estratégicos a largo plazo del casal, no a unos objetivos específicos e instrumentales de comunicación. Para entendernos, si la finalidad del casal es fortalecer y dinamizar la comunidad del barrio, la comunicación del casal tiene que ser un instrumento para conseguirlo.
- Transformadora: si la comunicación es estratégica y entronca con los objetivos últimos del equipamiento, entonces, si el casal aspira a ser un polo de transformación, su comunicación tiene que ser también transformadora. ¿Y eso cómo se consigue? Poniendo la mirada, cuando construimos nuestra comunicación, en lo siguiente:

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

- Sensibilizar y aprender: ¿cuáles son las áreas de interés o las necesidades sobre las que trabaja el casal? ¿Podemos pensar, “cuando tomamos el micro”, en tratar de tener una mirada pedagógica, sensibilizadora, con nuestra comunicación? Y, por otra parte, cuando comunicamos, ¿podemos tratar de poner en práctica el aprendizaje de los valores que se van procesando y trabajando en el ámbito comunitario (género, interculturalidad, etc.)?
- Empoderar: una comunicación desde los derechos, que contribuya al conocimiento de los derechos y de las maneras de ejercitarlos y reivindicarlos; una comunicación que sea producida por las propias receptoras o que las involucre en la coconstrucción (comunicación popular), una comunicación que genere vínculos entre personas y colectivos.

## Preguntas urgentes

- a) ¿Cómo podemos conseguir articular, construir, desarrollar todas estas perspectivas en la comunicación de nuestro casal?
- b) ¿Tenemos que ser el supercasal? ¿Tenemos que utilizar pócimas mágicas?
- c) ¿Encontraremos en este manual la receta secreta?

(Soluciones: a) Gradualmente, aprendiendo-haciendo; b) Ya sois el supercasal, y si las pócimas las hacéis colectivamente y enfocadas a los objetivos, lo conseguiréis; c) En este manual no os daremos la receta secreta, os ayudaremos a elaborar vuestra propia receta).

Todo lo que es comunitario es un proceso, y avanza en función de cada contexto. También en el caso de la construcción de una comunicación comunitaria.

De todos modos, sí que vale la pena subrayar que intentar aplicar esta visión a la comunicación del equipamiento puede hacer avanzar el proyecto (no solo la comunicación), hacer que sintamos comunicación como una capacidad especial de nuestro casal (en vez de una carga) y contribuir a articular las fuerzas y energías que a menudo están alrededor y no sabemos cómo dinamizar.

Este capítulo sobre comunicación contiene:

- *Herramientas y ejercicios* que os pueden ser útiles para trabajar y estructurar vuestro plan de comunicación en el ámbito interno.
- *Reflexiones, orientaciones, inspiraciones*: por favor, no veáis los planteamientos transversales y las herramientas que proponemos aquí como obligaciones, como normas sobre cómo debería ser y no es, sino como pautas para



orientar el trabajo, reflexiones para redirigir esta tarea tan humana y transformadora que es la comunicación hacia un camino que sea empoderador y transformador para el casal. Puesto que hablamos de proceso, de estrategia o de plan, no es algo que deba conseguirse de inmediato; lo que es importante es reconocer, identificar el poder de transformación interna, de red y comunitaria que tiene la comunicación para hacerle espacio y emprender un proceso que os resultará interesante y provechoso.

## El plan de comunicación: un instrumento vivo y colectivo, un proceso para todo el casal

En general, los proyectos asociativos y comunitarios, una vez que han tomado conciencia de la importancia de la comunicación, se debaten entre la desesperación de no tener un plan de comunicación y la decepción, una vez que lo tienen, de tenerlo guardado en un cajón y que nadie lo despliegue.

Es algo que a menudo ocurre porque tenemos construida una visión mitificada (y tecnificada) de lo que es la comunicación y de lo que es un plan de comunicación. Si la comunicación es todo lo que hacemos y lo que pasa en nuestro día a día como equipamiento, en este caso, nuestro plan de comunicación debería ser un plan compartido entre todas las personas que formamos parte de la comunidad del equipamiento, que describe los espacios comunicativos fundamentales y describe una estrategia (objetivos, acciones, herramientas, plazos) para, con estos recursos y procesos de comunicación **que todas llevamos a cabo**, contribuir a alcanzar los objetivos principales del equipamiento.

Así, el plan de comunicación bien entendido es parte del plan estratégico de nuestro equipamiento o proyecto, es una rama más. Y un buen plan estratégico, como sabemos, es fruto de un trabajo colectivo, donde el proceso de construcción y también el seguimiento y la ejecución colectivos son fundamentales.

Construir, pues, el plan de comunicación también debe ser una tarea colectiva y compartida. Y el plan de comunicación que resulte tendrá que ser **nuestro** plan de comunicación, amasado con nuestras manos, que reproduzca nuestra **personalidad** como centro, nuestra manera de hacer.

Este plan, en resumen, deberá contener los siguientes capítulos o elementos:

### Sobre nosotras: conjunto de elementos básicos de comunicación

Hay una serie de elementos comunicativos que están en la base del trabajo de la entidad y que merece la pena trabajarlos, también en términos de comunicación. Estos nos servirán de punto de partida para nuestra estrategia, para nuestras acciones de comunicación, y para aplicarlas a nuestras herramientas.

Estos elementos son los siguientes:

- Una **descripción general** del proyecto o del equipamiento.
- Los fundamentos de nuestra **identidad**.
- Nuestra **acción**.

## Quiénes y qué comunican (el músculo comunicativo): personas, espacios y herramientas

Si prácticamente todo lo que pasa en la entidad o el equipamiento es comunicación, eso significa que no solo comunica la persona que asume el rol de la **comunicación**, sino que todas las personas o muchas de ellas en la entidad comunicamos. Si tomamos conciencia sobre este hecho, conseguiremos comunicar con más potencia y más capacidad.

Como metáfora de esta potencia o capacidad, es interesante plantear el concepto del **músculo comunicativo**. Nuestro músculo comunicativo, en realidad, va más allá de las personas que comunican: también incluye los diferentes **espacios de comunicación** que tenemos en el casal y **las herramientas** con las que comunicamos. Estos tres elementos (personas, espacios, herramientas) constituyen una articulación, una capacidad, una fuerza por comunicar con determinación y seguridad; cuando hayamos examinado ese músculo, tendremos una mejor idea mejor de qué se necesita, qué hay que reforzar y dónde tenemos un potencial interesante.

## Con quién comunicamos: mapa de actores y diagnosis de necesidades

Tal como hemos estado reflexionando, la comunicación es la condición necesaria para relacionarse: nos comunicamos para establecer, desarrollar, alimentar y fortalecer relaciones, con personas o colectivos; en particular, hacemos esfuerzos por relacionarnos con **los actores o las comunidades** que nos parecen más relevantes para nuestros objetivos, en este caso del casal, para nuestro trabajo comunitario.

Cualquier teoría de la comunicación pone este *con quién* en el centro: se les llama *públicos, destinatarios*, pero, si nos fijamos bien, estas son concepciones de los grupos o los actores como “consumidores” y no como miembros activos de los procesos en los que trabajamos. En el ámbito comunitario, nosotras queremos trabajar las relaciones y los proyectos comunes, y por eso pensamos (no solo “decimos”) en **comunidades** y en **relaciones**.

Cuando construimos un plan de comunicación, tenemos que hacer un análisis de los actores con quienes nos relacionamos y de las relaciones que tenemos, y tenemos que establecer a los actores con quienes nos parece más estratégico trabajar durante el periodo de nuestro plan. En función de estas relaciones estratégicas, nos plantearemos dónde nos gustaría llegar, pensaremos la estrategia para conseguirlo y qué acciones de comunicación podrían ayudarnos.

## Plan de acción para comunidades

Basándonos en las comunidades con las que queremos relacionarnos (interna, externa y pública), estableceremos la estrategia y las acciones de comunicación. Cuanto más nos arraigamos en la estrategia (y menos en “acciones” puntuales o típicas o “que dan buenos resultados”, pero no basadas en un análisis a fondo o en una visión a largo plazo), más impacto iremos desarrollando a largo plazo, más cohesión y participación de los equipos iremos generando, y más propia y más comunitaria será nuestra comunicación.

## Presupuesto

Sí, las acciones de comunicación tienen un coste; si no es monetario, es en horas de trabajo; si no son horas remuneradas, son horas voluntarias. Es necesario tanto reconocer la dedicación que se le pone a la comunicación como asignar una parte del presupuesto que lo haga posible. Ya... no hay presupuesto... vamos justos..., pero ¿no es la comunicación un elemento vital para nuestro casal? Pues eso, reflejémoslo en el presupuesto.

## Calendario

Cada una de las acciones que prevemos (y también el planteamiento estratégico de conjunto) tendrá asignadas unas fechas, que podemos reunir en un calendario general, cosa que nos permitirá tener una visión de conjunto del plan.

A continuación, mostramos un esquema resumen de estos elementos principales que constituirán nuestro plan de comunicación.

### El plan de comunicación

Tiene que ser nuestro plan de comunicación, amasado con nuestras manos, de todo el equipo. Con nuestra manera de hacer. Y contendrá lo siguiente:

1. **Sobre nosotras:** conjunto de elementos básicos de comunicación: descripción, identidad, acción.
2. **Quién y qué comunica:** el músculo comunicativo (personas, espacios, herramientas).
3. **Con quién comunicamos:** mapa de actores y diagnosis de las necesidades.

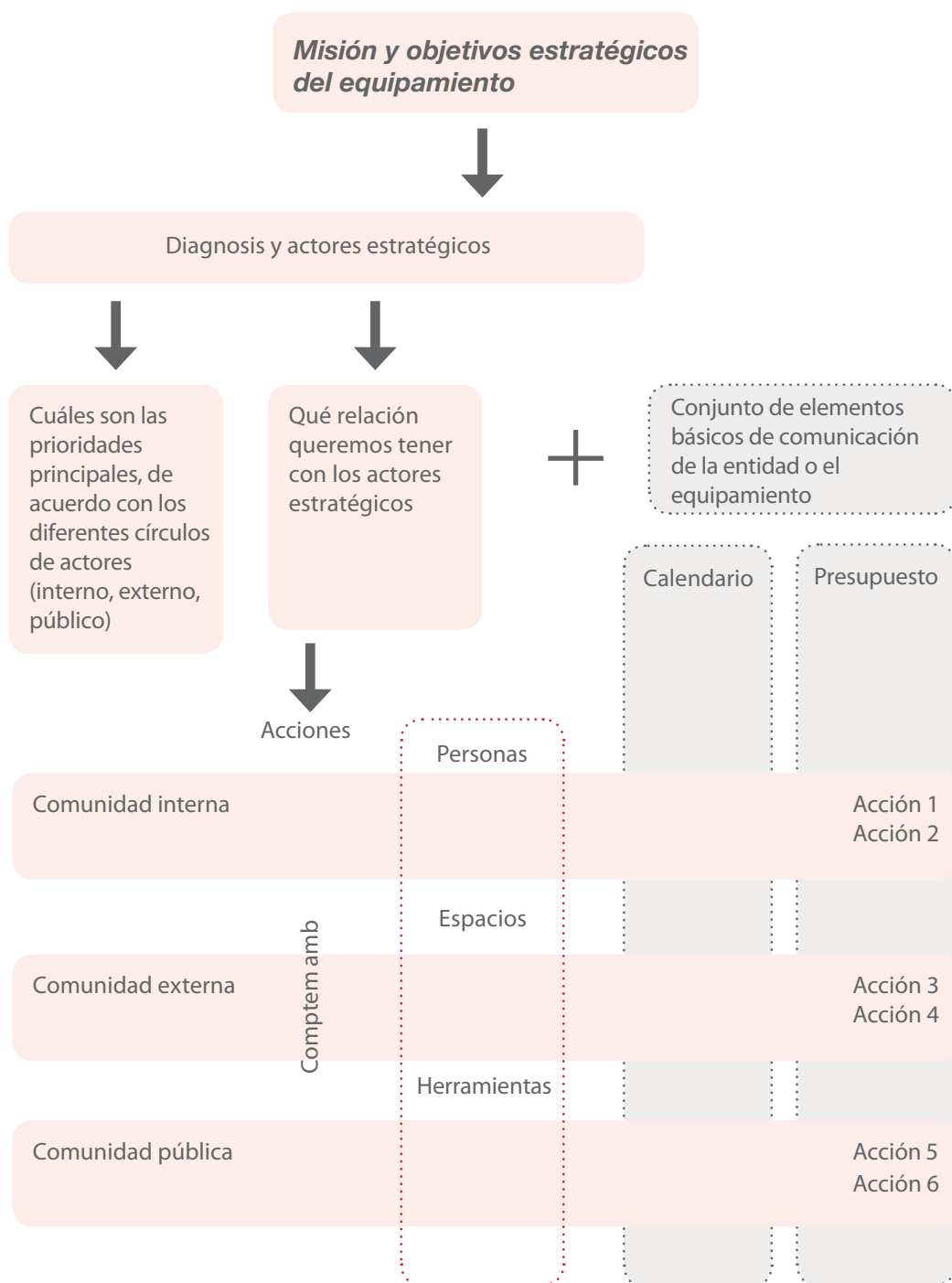
#### 4. Plan de acción para comunidades

<b>Internas</b> Con la gente que forma parte de nuestro “nosotras”	<b>Necesidades y prioridades</b> 1. Actores estratégicos 2. Qué relación queremos 3. Estrategia
<b>Externas</b> Con nuestra red de actores, nuestras relaciones estratégicas	<b>Necesidades y prioridades</b> Actores estratégicos 1. Qué relación queremos 2. Estrategia 3. Acciones
<b>Pública</b> Queremos establecer contacto y relación con quienes no nos conocen	<b>Necesidades y prioridades</b> Actores estratégicos 1. Qué relación queremos 2. Estrategia 3. Acciones

#### 5. Calendario

#### 6. Presupuesto

En el siguiente diagrama mostramos una visión de proceso sobre cómo construir vuestro plan de comunicación y cómo cada uno de los pasos irá alimentando la construcción del resto del plan.



¿Todo eso quiere decir que si queremos mejorar la comunicación de nuestro equipamiento o proyecto tenemos que seguir todo este proceso? Evidentemente, no es imprescindible seguir todo el proceso. Del mismo modo que cuando queremos mejorar un proyecto comunitario la única vía no es hacer un plan estratégico, el plan estratégico puede ser la mejor opción para construir el camino con solidez, pero podemos hacer procesos intermedios, acciones puntuales. Y si no hacemos todo el plan estratégico, sí que está bien partir de una mirada estratégica (recordar cuál es nuestra misión y visión, cuáles son nuestros objetivos, cómo nos organizamos para conseguirlos, hacer una diagnosis): es la mejor manera para construir un buen proyecto o iniciativa. En el caso de la comunicación pasa lo mismo: hacer el plan de comunicación es una aventura interesante y nos ayudará a trabajar muchas cuestiones estratégicas del proyecto. Pero si no se puede abordar el proceso integralmente, sí recomendamos como mínimo trabajar con una diagnosis con el mapa de actores, hacer un trabajo sobre el músculo y, desde estas dos realidades, plantearse las acciones estratégicamente. Esta es la mejor manera de pensar bien una buena comunicación y no reproducir mecanismos, inercias y acciones que, por más que sean habituales, no ayudan a transformar ni a hacer crecer el proyecto como nos gustaría.

Por lo tanto, de este manual pueden obtenerse ejercicios que resultarán útiles, tomados por separado, pero también permitirá acompañar un proceso de construcción de un plan de comunicación potente, a medida y comunitario para el equipamiento.

*En las siguientes fichas mostramos, paso a paso, cada uno de los elementos que te ayudarán a articular tu plan de comunicación.*

*Al final de este anexo, también hay un documento guía, una pauta sobre la que se puede ir plasmando el plan de comunicación a partir de los apartados y los ejercicios que siguen en este manual.*

## Sobre nosotras: elementos básicos de la comunicación del equipamiento

Hay una serie de elementos comunicativos que se encuentran en la base del trabajo de la entidad y que merece la pena trabajarlos, también (y no únicamente) en términos de comunicación. Asimismo, nos servirán de punto de partida para nuestra estrategia, para guiar nuestras acciones de comunicación y también para hacerlas visibles a través nuestras herramientas.

Estos elementos son los siguientes:

- Una **descripción general** del proyecto o del equipamiento.
- Los fundamentos de nuestra **identidad**.
- Nuestra **acción**.

184

### La descripción del equipamiento y su proyecto

Es importante que trabajemos y acordemos una explicación sintética de qué es (y **quiénes somos**), qué hacemos en el casal o el equipamiento y por qué lo hacemos. Escribir una descripción de un párrafo puede parecer (lo es, relativamente) una tarea sencilla, pero es interesante hacerlo de manera colectiva, trabajarlo en el ámbito del equipamiento: el proceso de acordar cómo nos describimos, cómo nos identificamos, puede generar cohesión (tenemos una misma idea del casal), puede servir para tener más orientadas a todas las personas que forman parte de este o participan en él y nos puede ayudar a definir la idea del proyecto, construir identidad y discurso. Además, en el caso de las comunidades externas y públicas, estaremos seguros de que transmitimos, hacia fuera, lo que somos y queremos ser para el barrio.

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

### Manos a la obra

Cuando consolidamos esta descripción en un texto, tenemos que ser capaces de explicar **en un párrafo corto**:

- Quiénes somos.
- Qué hacemos.
- Por qué lo hacemos.

Para que alguien que quiera saber quiénes somos, pueda entenderlo de manera rápida.

Nuestra descripción también **debe transmitir de forma sincera el espíritu, la manera de hacer** y estar en el mundo, y debe hacerlo sin exagerar (¿por qué



decir que somos las reinas del mambo, el mejor equipamiento de la historia, si somos solo el mejor equipamiento que hemos sabido construir?), pero también debemos hacerlo sin un exceso de humildad que haga parecer el proyecto **menos** de lo que en realidad es. Y es algo que debemos procurar llevar a cabo en los siguientes términos:

**Tono y actitud:** una asociación de poetas podría citar algún poema o escribir su descripción en verso (exagerando mucho) o, al menos, trabajar un texto bello y sugerente; una asociación excursionista debería transmitir su amor por el territorio, sus convicciones sobre el cuidado de los caminos y la naturaleza; probablemente un proyecto comunitario tendría que destilar vecindad, colaboración, diversidad y compromiso (entre otros); una asociación de humoristas podría tener una descripción con gracia, y una de jóvenes, un espíritu juvenil.

**Contenidos:** transmitir quiénes creemos que somos y cómo entendemos nuestro trabajo, nuestros valores y nuestra posición en el mundo. Hacerlo con sinceridad, honestidad, sin dárseles de más ni de menos.

Cuando tengamos el texto listo, será la base para el “qué somos” de nuestra web, para la *bio* en las redes sociales, etcétera.

En síntesis, podemos intentar seguir estos elementos como guía:

<i>¡Sí!</i>	<i>¡No!</i>
Corta, de un párrafo	Una descripción técnica
Tener fuerza, motivar	No sobredimensionarnos ni infravalorarnos
Reflejar el espíritu de la entidad, explicar la metodología, la manera de hacer... Ser honesta	

## Ejercicio

1. Por parejas, acordad primero cuáles son los elementos principales que deberían aparecer en la descripción. Después intentad construir un texto que en tres o cuatro frases constituya una buena descripción del proyecto (5-10 minutos).
2. Compartid los resultados entre las diferentes parejas que habéis trabajado. Apuntad y acordad cuáles son los elementos más interesantes que aparecen en cada descripción.
3. Consultad la web y comparad con la que tenéis publicada: ¿hay algún elemento que nos habíamos dejado? Ahora que habéis trabajado más a fondo, ¿estáis satisfechas? ¿Es urgente cambiarla por la nueva que estáis construyendo?

4. Si, al hacer el ejercicio, habéis podido acordar fácilmente una descripción que satisface a todo el mundo, perfecto, ya podéis adoptarla y empezar a amoldarla para los diferentes espacios de comunicación. Si en este ejercicio aún no habéis podido acordarla, designad a un par de personas que, en una fecha determinada, deban tener esta descripción lista para su aprobación.

Algunas entidades o proyectos, a partir de esta descripción, crean una infografía o un mapa, que muestra dicho proyecto más gráficamente y de manera más atractiva para algunos públicos.

## La identidad: visión, misión, valores, teoría del cambio del equipamiento o proyecto

¿Un equipamiento de proximidad tiene visión, misión y valores? ¿Tiene teoría del cambio? Lo que tiene, seguramente, o debería tener, es una visión de la comunidad, del rol del equipamiento en la comunidad, de cómo se quieren conseguir determinados cambios y tejidos sociales que están en el centro de la visión del equipamiento. ¿Por qué? Porque esta es la dirección que sigue o debería seguir el proyecto para que vaya a algún lado. Si tenemos esa identidad, ese horizonte o esa visión, tenemos que saber explicarlos.

Pero cada cosa a su tiempo. Antes de hacerla explícita hacia fuera, primero tenemos que abordar una revisión crítica de si realmente esa visión está viva y ha sido acordada, y si es conocida por las personas y los grupos que forman parte del equipamiento. Como sabemos, la construcción de esta visión compartida, en cualquier proyecto, es la que mantiene a los equipos cohesionados, los proyectos vivos y las líneas de trabajo bien enfocadas y coherentes.

Aquí podemos hacer un ejercicio de revisión.

### Ejercicio

*En este ejercicio, os proponemos que trabajáis en vuestra identidad, vuestro ADN como equipamiento. Os proponemos que lo hagáis en términos de visión, misión y valores, porque son una tríada “clásica” que ha permitido durante muchos años estructurar los elementos identitarios centrales de un proyecto o entidad. Y aunque para algunos se haya quedado un poco viejo o anticuado, sigue siendo una buena fórmula que muchas personas podrán reconocer (para trabajar desde conceptos comunes) y, por lo tanto, se puedan sumar con cierta facilidad al proceso. Eso también es un valor, porque una prioridad es construir acuerdos políticos internos de la manera más democrática posible para nuestro proyecto.*

*La **teoría del cambio** viene a ser una conceptualización un poco más contemporánea, que piensa globalmente cómo, a través de elementos como*

estos y del proceso que queremos emprender, aspiramos a generar el cambio que queremos en el mundo.

### **Paso 1.** Aclaración de conceptos.

**Visión:** la visión es nuestro horizonte. Define el mundo cómo lo querríamos (en el caso de un equipamiento de proximidad, ¿podríamos acotar el “mundo” como barrio, o comunidad...? O quizá no: decididlo) y el lugar que nuestra entidad ocuparía en él.

**Misión:** la misión responde a las preguntas ¿por qué existe el casal?, ¿para hacer qué?, ¿para conseguir qué? Digamos que si la visión nos marca el horizonte al que queremos llegar, la misión nos dice qué haremos para llegar, qué papel tendremos en la sociedad para conseguir los cambios y las transformaciones que nos llevarán hacia la visión.

**Valores:** los valores serán los pilares sobre los que nos sostendremos en el camino hacia la realización de nuestra misión. Son nuestras guías para orientarnos sobre cómo se debe actuar.

**Teoría del cambio:** la teoría del cambio expresa y articula todos estos elementos, y otros, en una hipótesis: si queremos llegar a determinado lugar como proyecto (la visión, por ejemplo), tenemos que conseguir una serie de victorias (los objetivos estratégicos), y para conseguirlos debemos articular un proceso y una serie de acciones.

### **Paso 2.** Tratemos de formular, hoy en día, estos cuatro conceptos para el equipamiento.

La visión, en una o dos líneas.

*Intentad que sea un texto claro e inspirador, que dibuje un mundo, un horizonte, hacia el que queréis llegar como equipamiento dentro de vuestra comunidad.*

La misión, entre una y cuatro líneas.

*Un texto claro, que aclare también por qué existís, qué intenciones hay tras vuestra acción y posicionamiento en la comunidad.*

En cuanto a los valores, seleccionad entre tres y siete que sean centrales para el equipamiento.

*Hay valores universales con los que muchos colectivos se sienten identificados. Si eligierais poner algunos (como podrían ser los derechos humanos, la igualdad, el ecologismo...) como parte de vuestros valores, os recomendamos igualmente que tratéis de identificar también algunos de los valores que os son más propios, aquellos que os definen como colectivo. Puesto que un valor a menudo se dice en una palabra, pero para cada colectivo la palabra tiene un significado propio, muchos proyectos, al definir sus valores, los aclaran con una descripción corta.*

La teoría del cambio, en los pasos que necesitéis.

*Llegar a describir, o construir, vuestra teoría del cambio es un paso importante. Pero es posible que tenga un grado más elevado de complejidad. Así, si ya habéis hecho la visión, la misión y los valores, habéis acabado una parte importante del ejercicio. Podéis dejarlo aquí, hasta que tengáis el tiempo o la energía para trabajarlo en otro momento. Para quienes se animen a más, ¡adelante! Formular vuestra teoría del cambio os puede ayudar a ver más claro el camino y a analizar críticamente si algunas hipótesis de partida se han trabajado lo suficiente o si bien se les debería añadir algo más.*

*La teoría del cambio es una argumentación, una hipótesis, que se desarrolla de la siguiente forma: “Queremos conseguir X, un mundo y una comunidad que a, b y c, y para conseguirlo necesitamos 1, 2 y 3; para conseguir hacer 1, 2 y 3 crearemos estas líneas de trabajo y alianzas, que nos permitirán generar las condiciones para 1, 2 y 3”.*

*Podéis formularla de manera narrativa, pero también puede ser interesante hacerlo gráficamente, tanto para vosotras como para que después lo entiendan bien otras personas.*

**Paso 3.** Comparad lo que acabáis de formular con lo que tenéis publicado en la web o en el último plan estratégico: ¿coincide?

Si lo que acabáis de escribir coincide con lo que dicen los documentos estratégicos o publicados, es señal de que estáis alineados; para hilar más fino, podríais dar el paso de preguntar a otras compañeras si tienen claros estos conceptos para el equipamiento.

Si lo que habéis escrito no coincide mucho, es un indicador de que habría que hacer una revisión colectiva de estos conceptos, para adaptarlos al momento actual y alinearlos en torno a una mirada común.

Quizás habéis descubierto, reescribiéndolo, que podíais encontrar formas más comprensibles o atractivas de explicar las mismas ideas. Aprovechad y proponed revisar estos textos y mejorarlos.

Una vez que los hayáis mejorado, pasadlos al equipo y a las personas que creáis que deberían aprobarlos. Cuando estén validados, publicadlos por todas partes, ¡que corra la voz!

## Acción: ¿qué hacemos?

¿Qué líneas de trabajo tiene el casal? ¿Qué proyectos? ¿Qué queremos conseguir? Es tan importante saber quiénes somos, y explicarlo bien, como saber qué hacemos, y explicarlo bien. Al final, una característica importante que tenemos es que hacemos y que dejamos espacios para que pasen cosas.

Y a menudo, al concepto de qué hacemos tampoco le dedicamos mucho tiempo en pensar cómo lo explicamos.

Una buena comunicación (interna, externa o pública) sobre lo que hacemos siempre debería incluir qué hacemos, por qué lo hacemos y qué queremos conseguir.

Hagamos un ejercicio:

## Ejercicio

1. Anotad aquí vuestras líneas de acción o proyectos principales:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

2. Ahora, para cada una de ellas, haced una descripción de unas tres líneas que incluya lo siguiente:

- Qué hacéis (cuál es la acción, la intervención, qué proceso se hace).
- Por qué lo hacéis (hay una causa social, una problemática que dirigís).
- Qué queréis conseguir (cuál es el cambio social al que apuntáis).

¡En unas tres líneas o menos! Cinco como máximo.

3. Explicádselo a otras personas, pedídes sus impresiones al respecto: ¿lo han entendido? ¿Qué han entendido? ¿Qué no se entiende o qué es poco interesante o suena extraño de lo que habéis explicado? ¿Y qué más querrían saber del proyecto?

4. En función de estas impresiones, mejorad la propuesta.

Una cosa que podréis observar es que cuesta que otras personas entiendan o lo encuentren atractivo, interesante, si todo es genérico y lingüístico: tenemos que encontrar también el modo de incluir experiencias concretas que permitan sentir empatía y conectar con lo que pasa con el proyecto y hacerlo visible.

## Quién y qué comunica en el casal: el músculo comunicativo. Personas, espacios y herramientas

Hemos comentado en la introducción que la comunicación es transversal en el equipamiento: está presente en todas las acciones, sucede en cada espacio y la ponen en práctica todas las personas que tienen relación con este.

También hemos dicho que, en función de eso, podíamos pensar que el equipamiento tiene un músculo, el músculo comunicativo, que indica la capacidad que tenemos para comunicar y que, como músculo, se puede fortalecer y entrenar. Seguramente, con nuestro músculo acabaremos haciendo mucho más de lo que pensábamos antes de trabajar.

Incluso podemos estirar la metáfora: si los músculos están compuestos de sangre, tejido y tendones, podemos decir que el músculo comunicativo está formado por las personas, los espacios y las herramientas.

190

### Las personas del equipamiento como comunicadoras

Muchas personas comunican y tienen un papel clave en la comunicación de un equipamiento de barrio.

Por ejemplo:

- **la tallerista** es comunicadora del casal (lo sepa o no; lo hayamos pensado o no) porque durante el taller transmite mensaje e imagen del equipamiento a las personas participantes y también se comunica con otras personas del equipo del casal;
- **la presidenta de la entidad gestora** del casal es comunicadora porque a menudo tiene que hacer tareas de representación o de coordinación;
- **la persona que lleva la dirección** del casal, también;
- **así como las voluntarias** que hay a veces en recepción
- **y tantas otras personas** que redescubriremos como comunicadoras.

A pesar de ser varios perfiles, haciendo un buen análisis, encontraremos muchos más y, además, serán más que perfiles, también podremos ponerles nombres y apellidos. La cuestión es que muchas de estas personas pueden tener un rol crucial en la comunicación del casal, y tomar conciencia al respecto nos dará mucha más capacidad de comunicación. Si analizamos sus necesidades como comunicadoras, eso nos puede permitir mejorar los flujos comunicativos, entender mejor las necesidades de los equipos y mejorar las colaboraciones, el funcionamiento y la proyección del casal.

Por eso, proponemos hacer un ejercicio.

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Ejercicio

Identificad entre seis y ocho personas que comunican en la entidad; analizad sus perfiles, qué comunican, qué necesitan y qué se puede hacer para apoyarlas.

Podéis hacerlo partiendo de esta ficha (una de estas para cada persona):

Dibuja aquí a una de las personas que comunican en el equipamiento:	¿Cómo se llama?	
	¿Qué rol tiene?	
	¿Cuáles son sus talentos (comunicativos o no)?	
	¿Con quién comunica?	
	¿Qué tipo de cosas comunica?	
	¿Necesita algún refuerzo? ¿Cuál?	
	¿Algunas propuestas?	

191

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

**¿Cómo se llama / quién es?** Proponemos que lo personifiquéis en alguien concreto, porque en este caso os será más fácil hacer el análisis. Pero también podéis hacer la doble identificación: rol o posición + persona. Por ejemplo: *(ta-lleristas) María Pérez*.

**Qué rol tiene.** Describiremos cuál es su posición en el proyecto y cómo este rol tiene relación con determinados grupos. Siguiendo el ejemplo anterior: *Es ta-llerista de yoga de tardes, a cuyas clases asisten sobre todo personas mayores. Para nosotras es un enlace con personas mayores que van al casal*.

**Con quién comunica.** Toda persona con un rol tiene ámbitos en los que co-munica con otros. Ejemplo: *Con las participantes, con la persona que lleva la programación, con la persona que hay en recepción*.

**Cuáles son sus talentos.** Una parte muy importante del músculo comunicativo reside en identificar en qué es buena cada persona, en general y en términos de comunicación (¿dibuja bien?, ¿escribe con gracia o corrección?, ¿habla, tiene empatía, genera empatía, facilita, habla idiomas, es popular en el barrio, tiene muchos seguidores en las redes, hace fotografía, es sincera, motivadora...? Na-die tiene tantos talentos, pero todo el mundo tiene alguno). Estos talentos nos servirán cuando tengamos una necesidad concreta y, además, le podremos reconocer las virtudes activamente a alguien del equipo.



**Qué tipo de cosas comunica.** Aquí listamos el tipo de contenidos que comunica y cómo funciona. Siguiendo con el ejemplo: *Además de las cuestiones relativas a su taller, también puede comunicar propuestas del casal a las participantes, acontecimientos y necesidades, pero a veces no resuelve muy bien, porque aún no conoce del todo el funcionamiento del día a día. Con la persona que lleva la programación se intercambian informaciones sobre las participantes.*

**Necesita algún refuerzo.** Este es el espacio para reflexionar sobre cómo las tareas de comunicación que hace podrían funcionar mejor si la persona tuviera algún tipo de apoyo o refuerzo en algún aspecto. Ejemplo: *Como es bastante nueva, no acaba de entender cómo funciona el equipamiento, de modo que le cuesta transmitirlo a las participantes. Tendría que comprender mejor el equipamiento o bien disponer de material escrito o una infografía que lo explique bien.*

¿Qué se podría hacer? Aquí tenéis algunas propuestas: *Una sesión con talleristas para aclarar el funcionamiento del casal; reforzar la dinámica de acogida para talleristas, etcétera.*

Es recomendable construirse un pequeño universo del equipo en términos de comunicación, para tenerlo siempre presente cuando queremos emprender acciones de comunicación (y especialmente también cuando se elabora un plan de comunicación).

### El músculo comunicativo del casal. 1. Las personas

Podéis hacerlo partiendo de esta ficha (una de estas para cada persona):

Dibuja aquí a una de las personas que comunican en el equipamiento:	¿Cómo se llama?	
	¿Qué rol tiene?	
	¿Cuáles son sus talentos (comunicativos o no)?	
	¿Con quién comunica?	
	¿Qué tipo de cosas comunica?	
	¿Necesita algún refuerzo? ¿Cuál?	
	¿Algunas propuestas?	

Dibuja aquí a una de las personas que comunican en el equipamiento:	¿Cómo se llama?	
	¿Qué rol tiene?	
	¿Cuáles son sus talentos (comunicativos o no)?	
	¿Con quién comunica?	
	¿Qué tipo de cosas comunica?	
	¿Necesita algún refuerzo? ¿Cuál?	
	¿Algunas propuestas?	

Dibuja aquí a una de las personas que comunican en el equipamiento:	¿Cómo se llama?	
	¿Qué rol tiene?	
	¿Cuáles son sus talentos (comunicativos o no)?	
	¿Con quién comunica?	
	¿Qué tipo de cosas comunica?	
	¿Necesita algún refuerzo? ¿Cuál?	
	¿Algunas propuestas?	

Dibuja aquí a una de las personas que comunican en el equipamiento:	¿Cómo se llama?	
	¿Qué rol tiene?	
	¿Cuáles son sus talentos (comunicativos o no)?	
	¿Con quién comunica?	
	¿Qué tipo de cosas comunica?	
	¿Necesita algún refuerzo? ¿Cuál?	
	¿Algunas propuestas?	



## Los espacios donde nos comunicamos

Cuando hablamos de espacios de comunicación, podemos referirnos tanto a espacios de organización (reuniones, asambleas, talleres, mesas comunitarias, donde la gente se reúne y comunica) como a espacios físicos (las diferentes salas, paredes, etc.) del equipamiento.

### Espacios organizativos

Consideramos las asambleas, los talleres, las reuniones de trabajo, los grupos motores, las fiestas o incluso las mesas y los encuentros comunitarios como parte de nuestro músculo comunicativo.

Está claro que son espacios de comunicación. Pero ¿en qué sentido forman parte de nuestro músculo? Expliquémoslo con ejemplos:

- **Mesa comunitaria de cultura:** para un casal de barrio, cualquiera que trabaja especialmente temas culturales, es muy valiosa una mesa de cultura donde hay actores muy dinámicos, que ofrecen muchas sinergias y que, además, tienen capacidad de derivar usuarias o participantes de sus servicios o entidades a los actos que organiza el casal. Así, cuando este casal quiere organizar un acto cultural, dispone de la mesa de cultura como espacio de difusión y complicidad, y aumenta su capacidad de comunicación. (Cada casal puede aplicárselo a sus temas prioritarios y a aquellas mesas que les son funcionales y útiles).
- **Reuniones técnicas:** imaginemos que estamos en un casal donde hace un tiempo que cuesta conseguir hacer las reuniones de coordinación cada semana con todo el equipo. Además, la dinámica durante las reuniones no funciona muy bien. Eso propicia que no fluyan las informaciones hacia los grupos y talleristas, y hemos tenido más de un malentendido con la junta gestora. En este caso, veríamos que aquí tenemos parte de nuestro músculo debilitado: o necesitamos ver alternativas de comunicación que no pasen por aquí (**reforzar otros canales**), o necesitamos mejorar, ejercitar, el funcionamiento de estas reuniones (**fortalecer esta parte del músculo**).
- **Castañada:** en otro casal, la fiesta de la Castañada tiene una larga tradición, y se suman multitud de personas que participan en las diversas actividades del equipamiento. Si este casal tiene voluntad de hacer algún acto comunicativo en su comunidad próxima, este encuentro puede ser un buen espacio, si encontramos la manera correcta, para que llegue a la gente más próxima y de manera colectiva.

Con estos ejemplos de espacios diversos tenemos una imagen de cuándo un espacio funcional es clave para nuestra comunicación; y puesto que cada casal puede hacer su análisis, para disponer de cada espacio hay que priorizarlo para determinadas necesidades comunicativas o no.

## Ejercicio

Podéis listar y analizar los diferentes espacios comunicativos que forman parte del músculo de vuestro casal.

Podéis utilizar una tabla de análisis como esta para cada uno de los espacios:

Al final del documento hay una hoja con varias de estas fichas, donde podéis listar y analizar cada uno de los espacios organizativos del equipamiento.

Espacio	
Perfil de personas que participan	
A quién nos permite llegar	
Tipos de acciones comunicativas que se pueden hacer	
Otros aspectos de interés	

Al final del documento hay una hoja con varias de estas fichas, donde podéis listar y analizar cada uno de los espacios organizativos del equipamiento.

Ahora que lo tenemos, ¿creéis que nos falta algún espacio? ¿Alguno que cubra una comunidad más específica o de tipo más general, etcétera?

Es posible que cuando analicemos las comunidades y los actores estratégicos se nos ocurra algún espacio que deberíamos potenciar o añadir.

## Espacios físicos

El casal de barrio, o equipamiento comunitario, tiene sede en un edificio; este edificio tiene muros, salas, paredes, suelo, techos, muebles, contraventanas, bolígrafos, papeles, etcétera. Todos estos espacios pueden tener usos de comunicación interesantes. Y es en este sentido en el que forman parte de nuestro músculo. Por ejemplo:

- El muro, el corcho de la entrada: informaciones, exhortaciones, preguntas, diálogo.
- La puerta de salida (“¿Sabías que...?”, “La información de la semana”) o la puerta de entrada (“El poema del mes”).
- Las salas de los talleres.

Aquí es más fácil, de entrada, entender cómo los espacios físicos son parte del músculo comunicativo. Con estos espacios podéis hacer el mismo ejercicio de análisis.

A veces, algunos de estos espacios están por descubrir. Podría ser, también, que, si hay espacios públicos del barrio que usamos habitualmente para hacer difusión y actos comunicativos, los consideramos como parte de nuestro músculo.

## Ejercicio

Espacio físico	
Perfil de personas que entran o lo utilizan	
Tipos de acciones comunicativas que se pueden hacer	
Otros aspectos de interés	

Pensad, en tres minutos, dos o tres espacios físicos cada una donde aún no habíais pensado que podíais hacer acciones de comunicación. ¡Hay premio (pensad uno) para el más original!

Después, completad el inventario de espacios de comunicación, con los lugares más habituales y utilizados.

195

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Las herramientas y los canales

Tenemos a nuestro alcance un montón de herramientas de comunicación, tecnológicas o no, digitales o no, que nos permiten llegar a tener un alcance y una inmediatez cada vez mayores. Pero, como ya sabemos, las herramientas no son el fin, y con frecuencia una herramienta mal utilizada puede traer más problemas que soluciones o bien tantos retos como logros. Las herramientas solo son verdaderamente útiles si tenemos unas intenciones claras, si las ponemos en el contexto de un plan, si responden a nuestra misión, si tenemos intención de escuchar... Es decir, nos sirven para ejecutar nuestro plan y nuestra estrategia de comunicación comunitaria. Sin embargo, si no tenemos ni plan ni estrategia... es ahí cuando aparecen los obstáculos.

A menudo, la mayoría de las debilidades que percibimos de nuestro uso de las herramientas no tienen que ver con la herramienta en sí, sino con el concepto de comunicación, la estrategia, el contenido... A veces nos sentimos obligados a utilizar una determinada red social (o creemos que hemos fracasado) y no vemos que no funciona, no porque no sepamos, sino porque quizás (por más actual que sea la red) el canal en el que tenemos que comunicar no es esa red, sino algún medio o método completamente diferente.

*Pongamos un ejemplo en el ámbito comunitario:* Montamos una celebración a la que queremos que venga público infantil del barrio. ¿Utilizamos WhatsApp, Facebook, Twitter, Instagram...? Tal vez, tal vez... Aunque quizás lo más importante es hablar con las escuelas del barrio, facilitarles la información y pedirles que la pasen a las familias; hacer lo mismo con las AFA y acabar repartiendo folletos a la salida de la escuela.

¿Os parece evidente este ejemplo? ¿No? Lo parezca o no para el caso, esta es una mirada que podemos aplicar a muchos de los ámbitos o acciones en que

pensamos a la hora de comunicar: ¿es realmente el mejor canal, más allá de ser el que tenemos más a mano o el más “de masas” actualmente, el que estamos pensando usar?

A menudo, las redes sociales no son el mejor instrumento, el más potente, para comunicar con nuestras comunidades.

En este anexo no abordaremos cada una de las herramientas, sus potenciales y retos (en la **Ficha 18. Herramientas 2.0 para la toma de decisiones**, podéis encontrar algunas reflexiones interesantes sobre su uso, potenciales, retos y precauciones).

Lo que sí queremos hacer es contribuir con algunas reflexiones clave.

## ¿Cuál es el propósito de cada herramienta?

**Herramientas de gestión:** Hay una serie de herramientas que nos sirven para trabajar mejor, para poder hacer un buen seguimiento de los proyectos, para asegurar una buena coordinación de nuestro trabajo. Algunos ejemplos son Trello, Assana, Taskworld o Slack (un híbrido de gestión de proyectos y comunicación interna profesional).

**¿Para qué podemos usarlas?** Este tipo de herramientas nos permite tener los proyectos ordenados, las tareas distribuidas y los historiales de conversaciones sobre algunos temas recogidos en el lugar que les corresponde. Por lo tanto, en términos de comunicación, nos tiene que evitar un montón de correos electrónicos del tipo “¿A quién le tocaba...?”, “¿Dónde está el...?”, “¿Ya habéis hecho...?”, “Recordatorio: ...”, etcétera. Porque todo eso, si hemos creado el hábito, lo tenemos visible y se puede encontrar fácilmente en los paneles de proyecto y, por otro lado, nos hace los recordatorios cuando se acercan los plazos para las tareas. Además, también nos puede evitar utilizar tiempo de reuniones para hablar de determinados temas que son puramente técnicos (ni necesitan deliberación o decisión política ni hay que pensar cuál es la mejor manera de organizarse), de modo que podemos dedicar ese tiempo a cuestiones más relevantes (humanas, estratégicas, de decisiones).

**¿Qué debemos tener en cuenta?** En general, son herramientas muy bien pensadas y sencillas de utilizar. De todos modos, hay que apostar por que todas las personas del equipo les dediquen un poco de tiempo para poder entenderlas (primero da vértigo y hay un poco de resistencia, ¡y lo decimos por experiencia propia!); sin embargo, una vez que se acostumbran a ellas, su uso es sencillo y permite crearse un sistema de funcionamiento propio. AHORA BIEN, la cuestión es que la herramienta es útil si todo el equipo la utiliza y si se utiliza de manera regular porque, si una parte no la utiliza, se empiezan a duplicar mensajes y maneras de trabajar y, entonces, deja de ser funcional.

**¿Qué haría un buen músculo?** En este caso, como es una herramienta de gestión, no es una herramienta para todo tipo de grupo: es útil para equipos de trabajo, para organizarse el trabajo y las tareas y para tener espacios de referencia para desarrollar determinados procesos por subequipos. Si se consigue construir un funcionamiento regular, el equipo se fortalecerá porque, además, liberará de ruido el resto de espacios de comunicación y trabajo.

**Herramientas de comunicación interpersonal:** las herramientas de mensajería instantánea, por todo el mundo conocidas (WhatsApp, Telegram, Signal, Viber, etc.), tienen la virtud de conectarnos inmediatamente, nos pueden avisar y podemos tener conversaciones urgentes, tácticas, cuando es necesario. Pero todo el mundo sabe también que pueden distraer durante las horas de trabajo y que pueden llegar a invadir la vida personal. Por eso es importante aclarar el propósito de cada una de estas herramientas. **De manera provocadora**, incluimos aquí la llamada telefónica en este mismo tipo de herramienta.

**¿Para qué podemos usarlas?** Esta es la gran pregunta para este tipo de herramientas. Y la respuesta radica en aclarar bien el propósito y en definir los límites y los espacios.

- *¿Una personal y una para el trabajo?* Puede ser útil tener una segunda aplicación (aparte de WhatsApp) para la que se pacte que solo se escriben mensajes de trabajo y que, por lo tanto, fuera del horario laboral de cada uno, se entiende que no hay que tener aquella red abierta.
- *¿Aplicación web para no estar pegados al teléfono?* Por decir que no quede: muchas de estas aplicaciones tienen su versión web y, si se usan para el trabajo, se puede hacer sin estar pegados al teléfono (y sin la lentitud del teclado del teléfono) y, según cómo, para pasar el mensaje a la compañera sin interrumpir lo que esté haciendo.
- *¿Una llamada a tiempo te salva el día!* Tal como ocurre con los correos complejos (antes de pasarse dos o tres horas escribiendo un correo y midiendo los tonos, ¿no es mejor hacer una llamada? ¡Normalmente, sí!), con el uso de la mensajería instantánea a menudo perdemos el hábito de llamarnos, cuando a veces es muy sencillo y nos ahorra tiempo.

**¿Qué debemos tener en cuenta?** Como hemos comentado, debemos tener en cuenta el potencial de invasión de la vida personal de estas herramientas y la capacidad de desconcentración y pérdida de tiempo y trabajo sistemático que implican. Aquí es fundamental definir el propósito y los límites de la herramienta.

**¿Qué haría un buen músculo?** En cuanto al trabajo de los equipos, hay que tener muy claro dentro de estos para qué funciones usamos ciertas herramientas, y hay que hacer un esfuerzo añadido entre los equipos para mantenerlo con cierta coherencia.

**Herramientas (fuera de línea) de visibilidad y discurso público:** el póster, el folleto o el tríptico siguen siendo herramientas que utilizamos para determinados usos. Y para algunos públicos sigue siendo un medio efectivo (no para todos los públicos). Un aspecto muy interesante actualmente es aprovechar la capacidad de interacción que tiene el papel, ya que hay que evitar pensar que el papel se agota en la lectura directa.

**¿Para qué podemos usarlas?** Evidentemente, la publicación en papel nos permite (y exige) transmitir un mensaje claro a las personas que interactúan con dicho papel. Además de eso, le añadimos dos funciones relevantes. Por una parte, ahora el papel puede ser un vehículo de ampliación de la información o la acción en línea (con etiquetas, códigos QR, enlaces...) y, por otra, no hay que olvidar que el espacio en papel tiene la capacidad de interpelar y generar participación y, por lo tanto, no es unidireccional. Un papel, un póster o una pintada pueden ser instrumentos para recoger respuestas de las personas que los leen o recogen (“Escribe aquí lo que piensas”, “En este espacio tenemos ganas de escucharte”), y también pueden incluir enlaces a espacios de participación, etcétera.

**¿Qué debemos tener en cuenta?** El papel ya no es el medio principal, y el hábito de informarse con el papel (¡incluso el de mirar al frente por la calle!) ha ido cambiando. Ahora quizá es aún más importante seleccionar bien cuánto contenido queremos poner en un papel (y cuánto queremos evitar poner) y escoger bien los mensajes que queremos transmitir, para dejarlos claros. También es aún más crucial pensar bien la distribución de cada producto. Ahora el mensaje no llega por defecto; llega a unas personas determinadas si hemos apuntado bien cómo llegar a estas personas y cómo construirles el mensaje.

También, como se ha dicho anteriormente, hay que valorar la posibilidad de explorar la continuidad en otros soportes y la apertura a la interacción.

**¿Qué haría un buen músculo?** El papel impreso aportará fortaleza al músculo, cuando tengamos claro un circuito de distribución que funciona y que nos permite llegar a las personas a quienes queremos llegar. Evidentemente, será más fuerte si tenemos capacidad de mostrar visualmente, con un buen diseño gráfico, el mensaje que queremos transmitir, y también si tenemos la capacidad de transmitir el mensaje por escrito.

**Herramientas (en línea) de visibilidad y discurso público:** dentro de este propósito, además del sitio web y los blogs, podríamos incluir buena parte de las redes sociales. Pero las redes, actualmente sirven también para dialogar, para desarrollar comunidades, etcétera. La web y el blog tienen menos capacidad de diálogo (con excepciones: formularios, *banners* y las propias ventanas que muestran nuestras publicaciones en redes, etc.), pero son espacios referenciales, donde alguien se dirigirá más bien con la intención de “**saber más de nosotras**” y de los **temas que trabajamos**. Como no son espacios que “preferen-

temente dialoguen”, sino que más bien “muestran”, es importante asegurarse al menos de que el sitio transmite bien los valores principales de nuestro proyecto o equipamiento. En el caso de un equipamiento de proximidad, al menos, tendría sentido que transmitiera los siguientes valores: acogida, inclusividad, proximidad, etcétera; y después todo lo que cada equipamiento pone en el eje de su funcionamiento, como participación, aprendizajes, cultura e intercambio, entre otros. ¿De qué forma? Esa es tarea vuestra cuando trabajéis en el sitio la web y en el blog.

**¿Para qué podemos usarla?** La web es un espacio de referencia. Hay que tener la información necesaria, los elementos básicos que hemos apuntado de descripción, de identidad y de acción y toda la actividad o los temas que consideramos que una persona interesada en lo que hacemos podría querer encontrar en nuestro espacio de referencia.

**¿Qué debemos tener en cuenta?** Tenemos que procurar, en primer lugar, que nuestro espacio de referencia esté actualizado. Antes de ser un espacio para quedar bien, debemos asegurarnos de que **la web es un espacio donde no quedaremos nunca mal**.

Como suele ser un espacio de primeras visitas o de consulta sobre actividades, no puede estar dejado y desactualizado. Eso implica dos necesidades primordiales:

- Por una parte, tener asignada a una persona o equipo responsable de asegurarse de que el espacio está actualizado regularmente.
- Por otra, que el espacio web sea suficientemente sencillo de gestionar para que una persona del equipo pueda actualizar su contenido fácilmente. Y aquí, para proyectos (como la mayoría de equipamientos) que no tienen un equipo de comunicación fuerte o muy especializado, sería adecuada una advertencia muy común (por fundamental): no nos dejemos seducir por el atractivo de una página innovadora, asegurémonos de que tenemos una página que sabremos gestionar y que podremos enseñar a gestionar a otras personas.
- Y un *bonus track*: que tenga una conceptualización sostenible. Cuando definamos el funcionamiento de la web (qué tipo de cosas publicaremos, en qué formatos, cada cuánto, etc.), deberemos velar por la sostenibilidad del modelo que nos propongamos. ¿Podemos asegurar que alguien publicará con la frecuencia que necesita la propuesta que nos estamos imaginando? ¿Esta persona o personas dispondrán del tiempo y las capacidades suficientes para actualizar con la regularidad necesaria? Más vale no soñar ahora mucho con cosas interesantes que después es posible que no podamos actualizar. Cuando nos hayamos asegurado de que somos capaces de cumplir con necesidades básicas de actualización y corrección, entonces planteémonos los siguientes pasos. Poco a poco.



**¿Qué haría un buen músculo?** Evidentemente, una web o un blog con muchas visitas es una fortaleza en el músculo comunicativo del equipamiento. De todos modos, como siempre, hay que discernir entre cuál es el objetivo o la ambición del equipamiento: ser una referencia en el barrio y sus alrededores (la cantidad de visitantes que nos interesa es la del barrio, por lo que nos aseguraremos de que la visita les es útil) o tener proyección hacia la ciudad (en este caso, aumentar las visitas en el ámbito de ciudad sí que nos es más relevante). Cuanta más proyección hacia fuera queramos tener, evidentemente, más atractivo o innovador tiene que ser nuestro escaparate (web).

Por otra parte, tendríamos buen músculo en la web si las personas que la visitan tuvieran la información (y valores) que les interesa y que nos interesa que reciban, y si conseguimos un flujo de visitas de acuerdo con la función que hemos dado a la web y a nuestros objetivos de comunicación.

**Redes sociales:** decir *redes sociales* como genérico se ha ido convirtiendo en el concepto *macedonia*. Ya no se puede decir que haya una preponderante sobre las otras (y menos dejarlo por escrito), y cada vez más cada una va tratando de absorber funcionalidades características de las demás. Además, todas interactúan y sus usuarios hacen referencias de unas en otras. Lo que es unánime en cuanto a las redes sociales es que han introducido nuevas formas de interacción y, por lo tanto, de relación, y eso significa que también han modelado una nueva forma del concepto *comunidades*. No han cambiado “nuestro” concepto de comunidad, pero sí que han ofrecido un nuevo espacio de diálogo e interacción que no sucede en el cara a cara, para bien y para mal.

Como, en general, no aspiramos a hacer que el casal de barrio sea un *influencer* de primera línea (en principio, luego, si algún casal tiene una gran vocación de ciudad y comunicadora, eso ya es otra cosa), pero, como espacio comunitario de referencia en el barrio, tampoco seremos puras espectadoras, nos podemos centrar en:

*Estar presentes, hacernos visibles:* si decidimos tener una red activa como equipamiento, podemos ir publicando contenido de los actos que nos importan (recordamos que aquí estamos aprendiendo a hacerlo a partir de las prioridades y las estrategias, con enfoques determinados decididos como equipo). A veces no es necesario que sean solo nuestros. Para hacernos visibles, utilizamos etiquetas, contenido audiovisual, fotografías, menciones y demás, en la medida en que podemos. (Como contenido, los hace más atractivos; como objeto de los **diabólicos algoritmos**, a menudo nos da más relevancia).

Hablamos, en el ámbito interno, de qué manera el equipo, las personas, del casal queremos usar nuestras redes personales también para dar visibilidad a lo que se publica en los perfiles del equipamiento. Sabemos que estos soportes (*likes*, favoritos, retuits, comentarios) aumentan la visibilidad y la presencia en las redes.



*Cuidar y ampliar la comunidad:* en las teorías (y en la práctica) de las redes, se subraya que la mejor manera de hacer crecer la comunidad es cuidándola. Si un día vas a visitar a tu vecina y le regalas un pastel, aquello puede ser el comienzo de una bonita historia. Con las redes, también. Tener el interés de ver qué hacen los espacios (otros casales de jóvenes o de personas mayores, asociaciones del barrio, grupos internos del casal, etc.) y los colectivos con quienes queremos relacionarnos (jóvenes, mayores, músicos, artistas, etc.), buscarlos, mencionarlos o felicitarlos en las redes tiene tanto interés y es tan positivo para las relaciones en la red como nuestra presencia y las publicaciones propias, pues se generan lazos de solidaridad y de interés mutuo. Si nosotras, en nuestro plan de comunicación, acabamos decidiendo que tenemos unas relaciones estratégicas con actores que consideramos importantes para el equipamiento, a los que queremos cuidar, les podemos dedicar en las redes parte de nuestro tiempo, de nuestras búsquedas y cuidados.

*Aprender, conocer y no perder la calma ni el equilibrio:* si no somos *influencers*, no somos *influencers*. A veces no tenemos el tiempo ni la necesidad de estar siempre presentes en redes. Lo que podemos ir haciendo, eso sí, es tratar de aprender, hacer pruebas de formatos atractivos y diálogos y apuntarnos las cosas que funcionan y no desesperarnos por lo que no funciona. Hay que hacer el trabajo justo sabiendo que la presencia es importante, pero que nuestro fuerte es la comunicación comunitaria, y mucha de esta ocurre fuera de las redes.

Ahora sí, de manera más sintética vamos a las tres preguntas clave:

- ***Para qué las podemos utilizar:*** como hemos dicho, para la visibilidad de lo que más nos interesa comunicar y para cuidar y ampliar nuestras comunidades de acuerdo con nuestro planteamiento estratégico.

Por otra parte, si un día acabamos queriendo hacer una campaña pública, si hemos cuidado a la comunidad, tendremos una red que nos ayudará a sacarla adelante.

- ***Qué debemos tener en cuenta:*** como no nos cansamos de decir en el manual, hay que tener presente que las redes y las herramientas no son la comunicación. Es importante que entremos en las redes pensando en las prioridades que tenemos en el plan de comunicación (y no actuando por inercia con los tics del medio) y tratando también de conectar las actividades que hacemos en las redes a nuestra acción en el mundo físico.
- ***Qué haría un buen músculo:*** en las redes tendríamos un buen músculo si estas nos ayudaran a cuidar las relaciones con nuestras comunidades, particularmente con las que consideramos estratégicas como entidad y en el plan de comunicación. También será un buen músculo si las redes refuerzan la actividad en la calle o en el equipamiento y si contribuyen a las prioridades

que hemos establecido en el plan de comunicación. Evidentemente, tener un buen número de “seguidoras” da más músculo a nuestra red. Si hacemos de jardineras, buscando y cuidando a personas y agentes comunitarios que nos son clave, nuestra red irá creciendo, nuestro músculo se hará más potente.

## Con quién comunicamos: de la diagnosis de nuestras relaciones al plan de acción

Como hemos estado reflexionando, la comunicación es la condición necesaria para relacionarnos: nos comunicamos para establecer, desarrollar, alimentar y fortalecer relaciones. Estas relaciones las establecemos con los **actores o comunidades** que nos parecen más relevantes para los objetivos del casal, para nuestro trabajo comunitario.

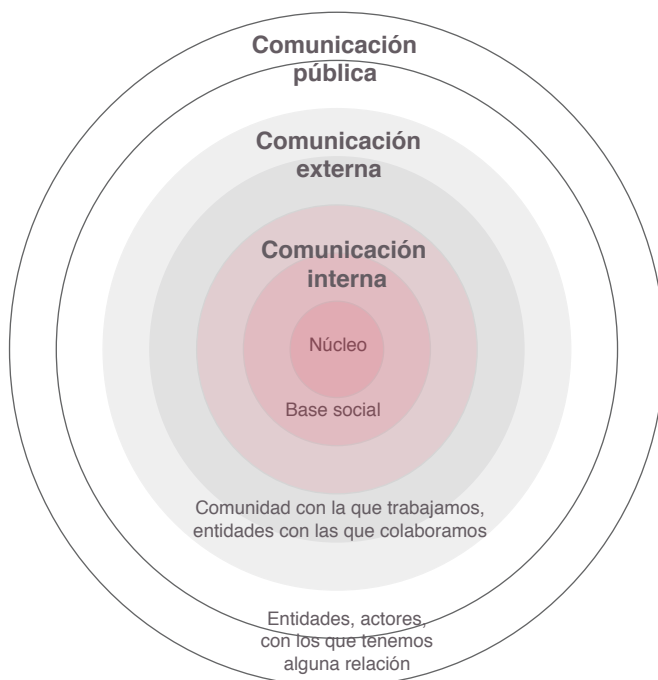
Cualquier teoría de la comunicación pone este “con quién” en el centro: se les llama *públicos, destinatarios*, pero, si nos fijamos bien, estas son concepciones de los grupos o los actores como “consumidores” y no como miembros activos de los procesos en los que trabajamos. En el ámbito comunitario, nosotras queremos trabajar las relaciones y los proyectos comunes, y por eso pensamos (no solo “decimos”) en **comunidades** y en **relaciones**.

Para hacer un plan de comunicación, tenemos que hacer un análisis de los actores con quienes nos relacionamos y de las relaciones que tenemos, y tenemos que establecer a los actores con los que nos parece más estratégico trabajar durante el periodo de nuestro plan. En función de estas relaciones estratégicas, nos plantearemos dónde nos gustaría llegar, pensaremos la estrategia para conseguirlo y qué acciones de comunicación podrían ayudarnos.

Lo primero que tenemos que considerar sobre con quién nos comunicamos es que el universo de actores es tan amplio que, si tenemos que pensar cómo construimos relaciones de una manera un poco estratégica, necesitamos poner orden, categorizar, encontrar una guía para entender estas relaciones y orientarnos.

Por eso utilizamos los mapas de actores, porque nos permiten organizar de una manera lógica y visual un universo complejo y muy amplio. En términos de comunicación, nos es muy útil categorizar a los actores o comunidades en función de:

- *Si forman parte del “nosotras”*: ¿son parte del casal o del equipamiento? En este caso, son parte del círculo más próximo. Diremos que con esta comunidad que forma parte del nosotras, trabajamos la **comunicación interna**.
- *Si forman parte de nuestra red, personas y entidades con las que trabajamos o colaboramos*: son entidades, colectivos, instituciones con los que tenemos relación habitualmente, algunas más próximas e intensas, y otras, menos. Con estos actores o comunidades diremos que establecemos una comunicación externa.
- *Si, en cambio, no los conocemos o no hay relación*: son personas o colectivos desconocidos (o con los que no hay relación), con los que, de todos modos, nos interesa entrar en contacto, empezar a interactuar. En este caso, hacemos **comunicación pública**.



204

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

Con estos tres tipos de comunidades, ya podemos ver que los objetivos y las formas de comunicar serán muy diferentes:

- *En la comunicación interna:* los cuidados tienen un rol importante, la organización interna, los procesos de democracia y toma de decisiones, la participación y la construcción de proyecto. En general, todo lo que contribuye a fortalecer el proyecto común y conseguir el bienestar de las personas y grupos que forman parte.
- *En la comunicación externa:* es importante explorar en común posibles sinergias, la construcción de confianza, la identificación de puntos en común y la visibilización de dinámicas de colaboración, que en conjunto ayuden a fortalecer la relación y el trabajo comunitario.
- *En la comunicación pública:* al no haber relación, el punto fundamental de llegar a esta comunidad desconocida es establecer un contacto que abra posibilidades de una relación, hacerle llegar información y posibilidades de participar o encontrar soluciones a sus necesidades, cuestiones que puedan ser de su interés y (especialmente, si lo pensamos de manera estratégica) generar dinámicas y procesos que lleven a desarrollar una relación. En este sentido, es más interesante tratar de asegurarnos de que **lo que hacemos visible es lo que ofrece la comunidad**, los vínculos que podemos generar entre la persona y los espacios y las necesidades comunitarias, en lugar de que lo que visibilizamos seamos nosotras.

Con los actores y las relaciones haremos un proceso en tres pasos, que nos llevará a dar forma al plan de comunicación:

**Primero, haremos una diagnosis**, situando a los actores con quienes tenemos relación y evaluando la importancia que tienen para nosotras y la relación que tenemos actualmente con ellos;

**después identificaremos los retos principales** que observamos en estas relaciones y priorizaremos tanto los retos o las necesidades como los actores estratégicos;

y, finalmente, fijándonos en cada uno de los círculos de actores de la comunicación y las relaciones de la entidad, **trabajaremos en una estrategia y un plan de acción** para llegar a consolidar las relaciones con los actores estratégicos tal como nos gustaría que fueran, desde la comunicación o con la ayuda de la comunicación.

205

### Ejercicio de diagnosis. El mapa de actores

Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria

Elaborad vuestro mapa de comunicación.

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

Pensad quiénes son los actores con los que trabajáis, convivís y os relacionáis y colocadlos (una nota adhesiva por actor) en el mapa en función de si son parte del **nosotras** (comunicación interna) o de la red de actores con los que trabajáis (comunicación externa), o si no tenéis relación con estos (pública).

Indicaciones:

- Se trata de incluir a los actores, las relaciones que son importantes para el equipamiento, no solo los que consideramos que, *a priori*, tienen que ver con la comunicación.
- Tratad de ser precisos con el actor; es la manera en que se consigue que el trabajo sea más fino. Por ejemplo: no pongáis al Ayuntamiento como actor, o a la Generalitat; poned al departamento con el que trabajáis. En cuanto a distrito, quizás os interesa más poner **la técnica de X** en lugar de *distrito*.
- Cuando lo tengáis en el mapa, quizá también le podéis poner un orden, categorizarlo para tener a los actores más ordenados por temáticas o territorios, lo que más se adecue a vuestra realidad.

El mapa, además de ayudaros a visualizar y ordenar, también es un momento para analizar y diagnosticar las relaciones existentes; si unos actores están más lejos de lo que deberían estarlo, qué retos, y potenciales, tenemos con cada uno, etcétera. Esta diagnosis nos puede ayudar a dar el siguiente paso: priorizar.

## Priorizar a los actores

Hay que priorizar, porque una de las primeras cosas que encontraréis en el mapa es que hay multitud de actores “importantes”; tantos, que trabajar con ellos es inabarcable. Uno de los elementos clave de una estrategia es poder escoger cuáles son las prioridades, en este caso, cuáles son los actores con quienes queremos desarrollar la relación, durante el periodo de tiempo de este plan de comunicación o estrategia. Hay que priorizar para hacer el trabajo abar- cable, realista y realizable.

En total, sería recomendable que “señalaseis” a unos seis u ocho actores priori- tarios como mucho, con quienes encontraréis especialmente interesante, estraté- gico y necesario **desarrollar la relación**. Para cada uno de estos actores, vale la pena que profundicéis un poco en la diagnosis:

- ¿Por qué es importante para nosotras la relación con este actor?
- ¿Qué tipo de relación queríamos?
- ¿Cuál es la situación ahora mismo? ¿Qué estrategia seguiríamos para conse- guir la relación que queremos?
- Estas preguntas, por una parte, nos llevan a una visión estratégica de nuestro trabajo comunitario y, a su vez, como consecuencia, nos preparan para tra- bajar en las futuras acciones de comunicación, que tendrán que obedecer a la estrategia general del proyecto, del equipamiento.

### El énfasis en la relación

Las estructuras culturales, y la práctica diaria, nos tienen acostumbradas a pensar las estrategias con actores en función de qué queremos conseguir (nosotras queremos conseguir algo de otra): eso es completamente cohe- rente con la cultura capitalista-comercial del márketing (conseguir que un cliente compre), con la estrategia militar (queremos conseguir la victoria), etcétera. Pero es empobrecedor y desorientador para el trabajo comunitario y social en general, donde lo más valioso es construir tejido social, red co- munitaria y procesos que se retroalimentan. Cuando nosotras pensamos en una estrategia con actores, comunitaria, es tan importante que pensemos qué necesitamos nosotras como qué podemos aportar al actor que nos parece importante, y también qué podemos construir juntas. (Por supuesto, desde una óptica utilitarista, también pensamos que, si queremos conseguir algo de un actor, le tenemos que ofrecer algo a cambio; se trata, sobre todo, de una cuestión de perspectiva, de mirada. Y sabemos que las miradas son fértiles y que seguramente estas miradas son imprescindibles para conse- guir transformar). Desde un punto de vista comunitario, pues, nos fijaremos en la relación que queremos construir (y los beneficios mutuos), y no tanto en qué queremos conseguir de uno u otro actor.

## Prioridades y necesidades generales

Por otra parte, al hacer un análisis de todos estos actores, es posible que nos demos cuenta de cuestiones generales que afectan a las relaciones; temas de interés, retos localizados, etcétera. Como ejercicio, tras haber hecho la identificación de actores, podéis abrir un espacio de 20 o 30 minutos para que los miembros del equipo señaléis qué cuestiones os sugiere el mapa. Apuntadlas y discutidlas.

Estas reflexiones generales pueden ser muy útiles para construir después nuestra estrategia (la general y la de comunicación). Entre otras cosas, nos ayudarán a trazar prioridades generales en nuestro plan de comunicación.

Partiendo de las reflexiones compartidas y la conversación posterior, será el momento de delimitar las necesidades principales o las prioridades que nos marcamos para cada una de las esferas (interna, externa, pública) del plan de comunicación.

*Por ejemplo:*

Haciendo un plan de comunicación en un plan comunitario, acabamos decidiendo tres prioridades estratégicas, una para cada círculo (interno, externo, público) y, en función de estas prioridades (y no actor por actor), construimos las acciones de comunicación.

Es una posibilidad; también es un indicador de que las guías que proponemos están para orientar y ordenar el debate y la construcción de una herramienta sistemática y profunda, pero también de que el proceso puede traer novedades que os hagan adaptar las propuestas que os hacemos aquí.

*¿Y si ya tenemos un mapa de actores que nos resulta funcional y útil?*

En este manual se abordan otras maneras de llevar a cabo un mapa de actores, o sociogramas.

Si en vuestro equipamiento ya habéis hecho un mapa de actores que os sirve, podéis recuperarlo. Lo que podéis hacer, en este caso, es tratar de delimitar los círculos (interno, externo, público) dentro de dicho mapa, y si es demasiado complicado, podéis marcar con notas adhesivas de un color determinado todos los que son de un mismo ámbito (por ejemplo: rosa para los “internos”; amarillo para los “externos”; verde para los actores de “pública”).

## Comunidades: estrategia y acciones de comunicación

Basándonos en las comunidades con las que queremos relacionarnos (interna, externa y pública), estableceremos la estrategia y las acciones de comunicación.

Iremos círculo por círculo, tanto teniendo en cuenta las prioridades y las necesidades prioritarias que hemos establecido con el análisis del mapa como observando, como hemos dicho, qué relación queremos llegar a desarrollar con los actores estratégicos que hemos priorizado.

### Comunidades

Para cada uno de los grandes ámbitos de la comunicación, podemos trabajar la estrategia siguiendo un esquema de trabajo similar.

Lo primero que hemos hecho es diagnosticar (mediante el mapa y el análisis posterior) la relación con cada uno de los actores que priorizamos: sabemos por qué es importante para nosotras y cuál es la situación y cuáles son las necesidades.

En función de estos puntos de partida, podemos pensar una estrategia general que nos indique cómo podemos llegar a tener este tipo de relación con el actor en cuestión:

Actor/comunidad	
¿Cuál es la situación ahora mismo? <i>Diagnosis de partida</i>	
¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo creemos que podemos desarrollar la relación? <i>Objetivo general</i>	
¿Cómo lo podemos conseguir? <i>Idea o estrategia general</i>	

Una vez que tenemos claro el punto de partida y la idea de estrategia general, podemos empezar a idear acciones de comunicación que puedan contribuir a ello. A cada actor con quien queremos trabajar le pueden corresponder dos, tres, cinco acciones... Eso dependerá de lo que queráis trabajar.



Aquí es muy importante conservar este punto de vista abierto sobre la comunicación que hemos ido desarrollando hasta aquí: un correo, un tuit, una entrada, etcétera. Son acciones de comunicación, pero también lo es una llamada, una visita, enviar una miniencuesta, una cena informal o participar en una asamblea, entre otras acciones.

Para pensar la acción, podemos utilizar una tabla como la siguiente para cada una.

<b>Acción 1</b>	
<i>Descripción</i>	
Para qué (objetivo)	
Quién lo hará / quién puede ayudar	
Cuándo lo haremos	
Cuánto puede costar	
Cosas que tener en cuenta o preparar	

Podemos hacerlo para cada uno de los actores o necesidades fundamentales identificadas. Al final, tendremos ordenada una serie de acciones dirigidas a actores y comunidades estratégicos y en función de si forman parte del círculo interno, externo o público.

A continuación se indican algunos elementos relevantes que hay que tener en cuenta en la construcción de las acciones de comunicación con cada uno de los círculos.

## Trabajando la comunicación interna: con la gente que forma parte de nuestro “nosotras”

### Elementos prácticos que considerar

Cuando abordamos la construcción de la estrategia y nuestro plan de trabajo para la comunicación en el ámbito interno, hay elementos o prácticas que nos pueden ser de utilidad y que, en paralelo a crear nuestras fichas de acción de comunicación interna, los podemos tener en cuenta y plantearnos si los integramos (quizá solo alguno) en nuestro trabajo de comunicación interna.

**Protocolo de comunicación interna:** dada la multiplicidad de equipos, espacios y herramientas con los que trabajamos y los diferentes objetivos o ámbitos por los que nos comunicamos (interpersonal, técnico, político), vale la pena definir un protocolo de comunicación interna que acuerde, ordene y establezca para qué sirve cada herramienta, para qué se utiliza, en qué circunstancias, etcétera. Si todo el mundo lo conoce, y se hace un esfuerzo por seguirlo, los resultados pueden ser muy liberadores (de tiempo, presión, confusiones...).

El protocolo puede consistir en una herramienta detallada o en una simple tabla: lo más importante es que sea acordado y se haga un esfuerzo para seguirlo. Un ejemplo sencillo:

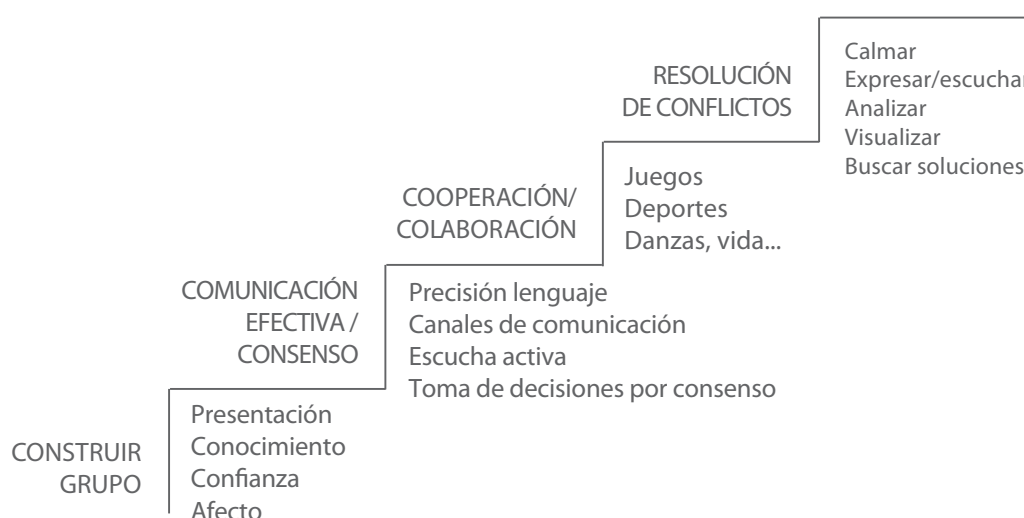
	Idea general	Herramienta 1	Herramienta 2	Etc.
<b>Equipo 1</b>		¿Por qué? Qué (y qué no) Cómo (y cómo no) Cuándo (y cuándo no)	¿Por qué? Qué (y qué no) Cómo (y cómo no) Cuándo (y cuándo no)	¿Por qué? Qué (y qué no) Cómo (y cómo no) Cuándo (y cuándo no)
<b>Equipo 2</b>		¿Por qué? Qué (y qué no) Cómo (y cómo no) Cuándo (y cuándo no)	¿Por qué? Qué (y qué no) Cómo (y cómo no) Cuándo (y cuándo no)	¿Por qué? Qué (y qué no) Cómo (y cómo no) Cuándo (y cuándo no)
<b>Equipo 3</b>		¿Por qué? Qué (y qué no) Cómo (y cómo no) Cuándo (y cuándo no)	¿Por qué? Qué (y qué no) Cómo (y cómo no) Cuándo (y cuándo no)	¿Por qué? Qué (y qué no) Cómo (y cómo no) Cuándo (y cuándo no)
<b>Etc.</b>				

**Gestión:** una de las vertientes de la comunicación interna que más tiempo (y quebraderos de cabeza) nos ocupa es toda la que tiene que ver con la gestión, con cuestiones técnicas y organizativas. Por eso, es relevante pensar en cómo organizamos este tipo de comunicación o coordinación. Instrumentos como Trello, Assana, etcétera (gestores en línea de proyectos), tienen la virtud de permitir ordenar dentro del equipo las diferentes tareas por proyectos, de manera comprensible y compartible en todo momento. Y evitar un montón de correos o mensajes instantáneos del tipo “¿Esto cómo lo tenemos?”, “¿Cuándo dijimos

que...?”, “¿Puedes hacer esta tarea?”, etcétera, porque lo tenemos organizado en un espacio compartido. Ahora bien, estos instrumentos funcionan bien si todo el mundo los utiliza (hay que crear un hábito colectivo); si solo lo hacen algunas personas, la herramienta no llega al potencial que tiene de organizar los equipos ahorrando “caos” comunicativo y organizativo.

**Provención:** en el ámbito de la comunicación interpersonal y la construcción de relaciones (abordado también en otros capítulos de esta guía) es interesante pensar y potenciar los espacios de comunicación interpersonal y colaboración como espacios de *provención* de conflictos: generar relaciones de confianza, colaboración, afecto, etcétera, entre personas de los diferentes equipos, de manera que, cuando los conflictos aparezcan, las personas del equipamiento tengan el mejor punto de partida posible para gestionarlos y transformarlos. Este concepto de *provención* viene de las escuelas de cultura de paz, y nos muestra cómo los espacios de comunicación tienen un papel muy importante en el bienestar y el buen funcionamiento de los equipos.

211



**Dirección de Servicios de Acción Comunitaria**

Metodología para promover la perspectiva comunitaria en los equipamientos de proximidad

© Cascón, P. / Seminario de Educación para la Paz-APDH.

El esquema de la *provención* nos muestra cuál es la evolución, de abajo arriba, qué cosas se pueden ir trabajando, para que un grupo vaya fortaleciendo su capacidad y su bienestar como grupo e ir preparándose para abordar los estadios más complejos e interesantes del grupo: la colaboración y la resolución o la transformación de conflictos. A partir de espacios de comunicación directa es como los grupos van creciendo y fortaleciéndose. La propuesta es que tengáis esta escala como guía, para el trabajo dentro del equipo y entre equipos, y que lo tengáis en cuenta cuando planifiquéis las acciones de comunicación interna.

**Participación:** la participación es comunicación; la comunicación es participación. Abordar los espacios de participación (asambleas, juntas, etc.) como espacios de comunicación y hacer un esfuerzo consciente para que el diálogo sea lo más fructífero posible; para ello, generar ideas, propuestas colectivas,

visiones críticas y acuerdos finales, entre otras acciones, son maneras de fortalecer la cohesión interna, el espíritu de grupo y también la buena coordinación.

**Acompañamiento:** en los proyectos comunitarios, a menudo nos damos cuenta de lo importante que es el proceso de acompañamiento para que las personas que empiezan entiendan bien el contexto comunitario, las metodologías de trabajo, etcétera (este elemento es importante en cualquier organización, pero en el ámbito comunitario, tan complejo, tan particular de cada barrio, aún más). Además, con respecto a las personas que están entre el dentro y el fuera del círculo interno, a menudo uno de los elementos más necesarios es generar un proceso de acompañamiento para que vayan comprendiendo y sintiéndose parte del **nosotras**.

## Trabajando la comunicación externa: con nuestra red de actores, nuestras relaciones estratégicas

### Elementos prácticos

Con el ámbito de la comunicación externa, estamos tratando de desarrollar nuestras relaciones estratégicas con actores de la comunidad con los que tenemos relación e interactuamos. De nuevo, como ideas que nos acompañen cuando hayamos hecho la diagnosis con el mapa y nos lleven a pensar la estrategia concreta de las acciones de comunicación, vale la pena que nos fijemos en los siguientes elementos de interés:

**Intereses, valores, relación:** para diagnosticar y construir las relaciones con actores que nos parecen estratégicos, es recomendable hacer un pequeño análisis del potencial que tiene la relación y de cómo se puede construir. A modo pequeña introducción, muy sintética, el potencial de la relación entre dos actores depende de lo siguiente:

En primer lugar, de los “intereses cruzados” entre ellos (¿podemos aportarnos cosas mutuamente?, ¿cuál es el interés del otro actor en lo que nosotras podemos aportar y cuánto interés tiene?).

En segundo lugar, de si tenemos “valores compartidos”, y hasta qué punto lo son; si con algún actor no hay identidad en algunos valores fundamentales, es mejor no plantearse la consecución de una relación muy próxima, de cooperación y construcción conjunta de proyecto, sino más bien una colaboración correcta y funcional.

Finalmente, los elementos de *relación interpersonal* son a menudo un activador de relaciones entre colectivos; también por eso la presencia continuada en espacios relevantes acaba siendo importante para las relaciones estratégicas, porque las relaciones interpersonales facilitan proyectos y posibilidades conjuntas.

Para profundizar sobre este análisis de las relaciones con los actores, se recomiendan estas herramientas:

**Bisagras:** uno de los elementos más interesantes que se descubren en los mapas de actores comunitarios son los elementos, actores o actos que hacen de bisagras entre lo interno y lo externo, entre lo externo y lo público.

Estos elementos bisagra se dan, por ejemplo, en los siguientes casos:

- **Una fiesta mayor**, donde algunas vecinas, personas no implicadas en otros espacios comunitarios, participan en la organización o el equipamiento y potencialmente podrían acabar formando parte de este.
- **En la misma fiesta mayor**, una entidad colabora por primera vez y podría acabar siendo una buena introducción a una colaboración más regular.

- **Un proceso de acompañamiento** de nuevas personas (talleristas, participantes, etc.) cuya calidad y cuidado pueden ser determinantes para que una tallerista acabe sintiéndose parte del nosotras, o para que una persona participante tenga interés en formar parte de algún grupo en torno al casal.

Estos elementos o actos son bisagras, ya que siendo cuidadosas, trabajándolos bien en términos de comunicación, pueden ser un elemento clave para desarrollar nuestras relaciones y fortalecerlas.

**Participación:** la participación es comunicación; la comunicación es participación. Insistimos en este concepto, porque no existe una sin la otra, al contrario, se alimentan mutuamente. En este caso, para los proyectos en red, si abarcan una comunidad amplia:

- **Puede ser interesante utilizar herramientas tecnológicas de participación** para sumar más personas a las deliberaciones y propuestas que las que vienen normalmente a las reuniones (como delegadas, por ejemplo).
- Puede ser interesante **sumar esfuerzos con otras entidades para emprender reivindicaciones de intereses comunes o para la construcción** de prácticas beneficiosas para todas. Estos procesos comunes, como sabemos, generan cohesión, desarrollan la relación y acaban dando más frutos de los que inicialmente preveíamos. (No en todos los casos, como pasa en cualquier tipo de relación; pero hay que probarlo, para identificar cuáles son las relaciones que tienen más recorrido a largo plazo).

También, invitar a espacios de participación a quienes están en la “bisagra” puede ser una manera de ayudar a hacer que atraviesen la barrera.

## Trabajando la comunicación pública: desarrollando contacto y relación con aquellas personas que no nos conocen

### Enfoques prácticos

En la comunicación pública, es bueno no perder vista nuestros objetivos y no lanzarse a comunicar “por comunicar”. Pensamos con quién, para qué y qué hay después de este contacto que establecemos. Y es importante también que pensemos en aquello que se considera tan poco (o que se descuida) en la comunicación comercial y conductista: cómo esta comunicación es parte de una construcción de relaciones transformadoras. Pensando en comunidades concretas.

Dejamos aquí algunas orientaciones para trabajar:

- **Debemos pensar en colectivos específicos y llegar a las personas** dentro de esos colectivos: si se trata de acercarnos a colectivos que nos parecen estratégicos, tenemos que conseguir pensar bien con qué colectivo queremos trabajar, con cuál queremos establecer una relación, un conocimiento, y abordar qué les puede interesar y cómo, y acercarnos a ellos. Y si tenemos que establecer relaciones, como segundo paso, debemos tener en cuenta que, en la relación con las personas, debemos interesarnos por la necesidad personal, por el punto de vista, abrirnos a la participación y la demanda de vuelta, de las personas que forman parte de dicho colectivo. Y plasmarlo, prever que pase, en nuestras acciones de comunicación.
- **Si es una relación, es un proceso; si es un proceso, debe tener continuidad:** de personas o colectivos con quienes no tenemos relación no podemos esperar pasar de no tener conocimiento mutuo a ser próximos de repente. Por eso, tenemos que pensar el desarrollo de estas relaciones con una visión de continuidad en el tiempo, con acciones progresivas y pacientes de acercamiento y colaboración gradual.
- **Comunicación popular (y participativa):** una manera de ir llegando a nuevos colectivos es darles voz o dar voz a personas que tienen el papel de **bisagra** (personas pioneras de colectivos culturales, por ejemplo, que participan menos y que tienen vínculos con sus colectivos e intereses y objetivos en común). Como sabemos, hay muchos grados de cesión del poder de comunicación (en el barrio, en la comunidad). Si editamos revistas, podemos pensar cómo **regalamos** (o acompañamos) una sección a colectivos con los que queremos trazar una relación, comunicarnos. Lo mismo ocurre con los blogs, las actividades en el espacio público, los programas de radio comunitaria, etcétera.
- **Comunicación relacional:** en la introducción del enfoque de comunicación comunitaria, hablábamos someramente de la mirada de la comunicación relacional.

Una de sus aplicaciones, bastante práctica, es priorizar la comunicación cara a cara por encima (o a la altura) de la comunicación en las redes. De nuestras horas de comunicación pública, en vez de dedicarlas a escribir apuntes, tuits, etcétera, ¿podemos usar algunas más para estar en los espacios públicos y en los actos sociales y generar situaciones que nos permitan hablar con personas del barrio a las que aún no conocemos?

Por otra parte, ¿podemos...

- ... sugerir a nuestros equipos de trabajo hacer reuniones fuera del equipamiento (otros centros, bares del barrio, etc.)? De este modo iremos encontrándonos y teniendo conversaciones con personas o espacios diferentes con los que no solemos tener contacto (o no lo tenemos nunca).
- ... concentrarnos en hacer acciones específicas, dentro del equipamiento, que de algún modo respondan a la inclusión de nuevos públicos en la dinámica del espacio?
- **Comunicación transformadora:** tal como queda incluido en los otros apartados, podemos tratar de pensar una manera en que nuestra práctica de la comunicación contribuya a la transformación social tal como se la plantea el casal como proyecto, es decir, ya sea abordando los contenidos de interés de una manera pedagógica (“Cinco maneras de mejorar...”) o acercando a algunos grupos determinados tipos de contenidos específicos que les puedan ser de ayuda (“Cómo acceder a...”); contribuyendo a generar vínculos entre grupos que pueden tener afinidad o intereses mutuos dentro de la comunidad; aportando elementos de empoderamiento, etcétera. Puede parecer una idea brillante, pero una práctica lejana; no lo es tanto, a veces todo parte de hacerse la pregunta y ensayar: **¿qué podrían hacer nuestros actos de comunicación como parte de un proceso de transformación...?**
- **Comunicación inclusiva:** ¿estamos seguros de que la manera en que comunicamos da cabida a todo tipo de personas, de comunidades? ¿O al menos a las que consideramos prioritarias según nuestra diagnosis? ¿Los temas que escogemos para hablar son del interés de (todas o muchas) comunidades de referencia para nuestro barrio? ¿Pensamos que se entiende bien el mensaje que transmitimos, el lenguaje que hablamos? ¿Nos hemos planteado comunicar en varios idiomas? ¿Quizás no textos enteros, sino fragmentos o frases, como mensajes que nuestra comunicación dirige a todo tipo de comunidades culturales, independientemente de su lengua vehicular?

Acerca de todos estos temas hay pros y contras. Aunque, en cualquier caso, la propuesta es que en cada casal hagáis un debate y establezcáis un posicionamiento propio, y en función de esta decisión ética, propia, tratéis de construir vuestra comunicación según los elementos que sí decidís incorporar.



## Calendario

Hemos visto que para elaborar nuestro plan de comunicación trazamos primero una visión estratégica y después acciones concretas.

Para cada acción hemos determinado un calendario de realización. Para tener más claridad en la ejecución del plan, podemos reunir todo este proceso en un calendario. El calendario abarca la duración del plan de comunicación. En el calendario no solo ponemos las fechas de realización de las acciones, también los objetivos que buscamos, de manera que tengamos también una visión general del plan.

Como es un plan en el que intervienen varias personas del equipo, es importante que lo compartamos con las diferentes personas, o equipos, que participarán en este.

## Calendario del plan de comunicación

[illegible]

## Presupuesto y recursos

Igual que con el calendario, para cada acción de comunicación hemos determinado un presupuesto. Generalmente, cuando hacemos el ejercicio de determinar qué acciones queremos llevar a cabo, no prestamos tanta atención al coste y a los recursos que dedicaremos.

Con frecuencia, en estructuras no ultraprofesionizadas, cuando queremos hacer algo posible (especialmente lo que no se ha hecho nunca) y llegamos al momento de determinar el presupuesto, decimos “ningún coste” porque eso lo hará una persona de forma voluntaria, porque se incluye dentro de las horas de una persona ya contratada, porque alguna entidad cede el material, porque los ordenadores son de la casa, etcétera.

Pero la experiencia nos dice que cuando no asignamos un presupuesto a alguna tarea o área, las estamos condenando a la inexistencia y a la irrelevancia. Si un presupuesto es la traducción en números de un plan de trabajo anual o de un plan estratégico, tener un presupuesto de comunicación con cero recursos asignados significa (o **comunica**) que no haremos nada.

Por lo tanto, debemos esforzarnos en asignar recursos a las acciones: visibilizarlas (porque siempre hay recursos dedicados) en vez de invisibilizarlas. Estos recursos se pueden contar en horas (de personas técnicas o voluntarias), en materiales y en espacios. Después, con las responsables económicas, y según la metodología presupuestaria del casal, trabajaremos cómo se traduce a un lenguaje de recursos económicos.

Así, si asignamos un presupuesto a cada una de las acciones, después nos será fácil trasladarlo a un presupuesto general de todo el plan y presentarlo al resto del equipo.

Presupuesto de comunicación

	Recursos asignados	Valoración económica	Ingresos (qué área o grupo asume el recurso)
Comunicación interna			
Actor / Qué queremos conseguir			
Acción 1			
Acción 2			
Actor / Qué queremos conseguir			
Acción 3			
Acción 4			
Comunicación externa			
Actor / Qué queremos conseguir			
Acción 1			
Acción 2			
Actor / Qué queremos conseguir			
Acción 3			
Acción 4			
Comunicación pública			
Actor / Qué queremos conseguir			
Acción 1			
Acción 2			
Actor / Qué queremos conseguir			
Acción 3			
Acción 4			
Otros			
Total de recursos asignados			

**UN ESBOZO DEL PLAN  
DE COMUNICACIÓN  
PARA UN EQUIPAMIENTO  
DE PROXIMIDAD**

Este documento guía os puede servir para ir volcando el trabajo que hacéis para construir vuestro plan de comunicación, de manera que cuando hayáis completado todos los pasos tendréis ya “construido” el documento de dicho plan.

Encontraréis algunas informaciones concretas que pertenecen a procesos de construcción anteriores con asociaciones y espacios comunitarios. Son indicaciones para que podáis visualizar cómo podría quedar un apartado concreto una vez que hayáis hecho el trabajo.

Evidentemente, no debéis sistemáticamente copiar o considerar que estos ejemplos deben estar en vuestro plan ni usar, por ningún método, públicamente las informaciones aquí compartidas generosamente por otras entidades y espacios comunitarios para que os sirvan de guía.

## El plan de comunicación

Tiene que ser nuestro plan de comunicación, amasado con nuestras manos, de todo el equipo, con nuestra manera de hacer.

Y contendrá lo siguiente:

1. **Sobre nosotras:** conjunto de elementos básicos de comunicación: descripción, identidad, acción
2. **Quién y qué comunica:** el músculo comunicativo (personas, espacios, herramientas)
3. **Con quién comunicamos:** mapa de actores y diagnosis de necesidades
4. **Plan de acción para comunidades**

	Necesidades y prioridades Actores estratégicos
<b>Internas</b> con la gente que forma parte de nuestro "nosotras"	1. Qué relación queremos 2. Estrategia 3. Acciones
<b>Externas</b> con nuestra red de actores, nuestras relaciones estratégicas	1. Qué relación queremos 2. Estrategia 3. Acciones
<b>Públicas</b> Queremos establecer contacto y relación con aquellas que no nos conocen	1. Qué relación queremos 2. Estrategia 3. Acciones

### 5. Calendario

### 6. Presupuesto

# Vista de proceso de construcción del plan de comunicación

## Planteamiento del plan de comunicación

Véase la página anterior

## Objetivos

Centramos el plan de comunicación no en objetivos de comunicación autónomos, sino partiendo del planteamiento estratégico del plan comunitario para que la comunicación contribuya a llevarlo a cabo

### Objetivos estratégicos Plan comunitario de las Roquetas

#### **Objetivo 1: Participación transversal**

Este es un eje estratégico y transversal del proceso comunitario que pretende fortalecer la red de participación del barrio a través de:

- La organización de los espacios de participación y dinamización de la red comunitaria.
- El apoyo al tejido social de la comunidad en su organización.
- La facilitación en la red de recursos materiales y comunitarios.

#### **Objetivo 2: Formación transversal**

- Promover la **autonomía de la comunidad y la sostenibilidad del trabajo comunitario** a partir de **acciones de capacitación y formación**.

#### **Objetivo 3: Convivencia**

- Fomentar la **convivencia y la cohesión social en el barrio**, generando propuestas de acciones desde el territorio.
- Generar, a través de la Mesa de Prevención y Mediación Comunitaria, un espacio de trabajo para detectar y abordar conflictos o potenciales conflictos de convivencia en el barrio.

#### **Objetivo 4: Educación**

- Promover la educación en un sentido amplio detectando las necesidades y **generando proyectos con los diferentes agentes de la red comunitaria**. Se trabaja **conjuntamente la educación reglada, con las familias, la educación en el ocio y la cultura**, entendiendo que el conjunto de los agentes intervienen en la educación en el territorio.



**Objetivo 5: Franja Joven Nou Barris**

- Trabajar para **mejorar la respuesta dada a las necesidades** detectadas en materia de **adolescentes y jóvenes a partir de los 12 años** en cinco barrios de Nou Barris (barrios de las Roquetes, Verdun, la Trinitat Nova, la Prosperitat y Canyelles).

**Objetivo 6: Salud**

- Fomentar el autocuidado.
- Mejorar los hábitos de alimentación saludable.
- Incrementar y promover la actividad física.
- Promover la salud mental.
- Prevenir el consumo de drogas.

**Objetivo 7: Inserción sociolaboral**

- Promover actividades dirigidas a la **inserción y la formación para el empleo** de la población.
- Organizar una **red de recursos** dirigidos a la inserción y la formación para el empleo.
- Trabajar para el **acompañamiento a proyectos** surgidos del propio espacio y generar nuevos proyectos que tengan en cuenta las necesidades detectadas.

**Objetivo 8: Redes de apoyo mutuo**

- Generar **espacios de apoyo mutuo, relación y vínculo vecinal** para hacer frente a las dificultades sociales y económicas actuales.
- Promover y apoyar iniciativas de economía social y solidaria.

**Evaluación participativa transversal**

- Garantizar y facilitar que **las protagonistas del plan comunitario hagan una evaluación** tanto del proceso como de los actos y las actividades que se llevan a cabo en el barrio.

## **Comunicación comunitaria**

- Creación de **un plan de comunicación para garantizar la llegada de la información a la red comunitaria y potenciar la proyección del barrio** más allá del territorio.
- Dar herramientas a los vecinos y vecinas para facilitar la elaboración de sus medios de información.

## **Con quién**

El mapa de actores nos permite situar a los principales actores e identificar actores estratégicos con los que podemos desarrollar las relaciones a través del plan de comunicación.

226

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## **Mapa de actores para trabajar en comunicación el Plan comunitario de las Roquetas**

**Comunicar con las vecinas**

**Cómo conseguir que las personas no implicadas actúen**

**Facilitar una relación viva, para que haya colaboración real**

**De las cuestiones vecinales hacia las instituciones**

**Diferentes perfiles: vecinas/trabajadoras in&out**

**Ampliar la base (más personas y colectivos en la dinámica comunitaria)**

**Vecinas comunicadoras, que hacen la transición de las cuestiones externas hacia la comunidad**

**Villa arriba**

**Villa abajo**

**Comunicación pública**

**Comunicación externa con la comunidad Oxanca**

**Servicios de distrito**

**Técnicas como enlaces**

**Muchos actores técnicos... > Técnicas como transmisoras a vecinas**

## Músculo

Nuestro músculo comunicativo son las diferentes capacidades que tenemos de comunicar: las personas que comunican, espacios donde se comunica, herramientas, canales, etcétera. El músculo se puede reforzar, pero la conciencia de dónde está el músculo también nos permitirá usarlo mejor.

## Personas

- Integrantes del grupo motor de común > Personas implicadas en el plan comunitario.
- Vecinas con cierto liderazgo.

227

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

## Espacios

- Mesas comunitarias.
- Espacios populares de encuentro: día de la piña, encuentro de barrio, carnavales, fiestas, etcétera.
- Espacio público.

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Herramientas

- Gaceta, redes sociales, calendario.
- Visibilizar qué canales tenemos con cada agente.
- Revisar las herramientas, actualizarlas.

## Qué

Partiendo de un planteamiento estratégico basado en las relaciones que queremos conseguir, diseñamos acciones de comunicación que contribuyan a construirlas.

## Actor/comunidad

- ¿Cuál es la situación ahora mismo? Diagnóstico de partida
- ¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo creemos que podemos desarrollar la relación? Objetivo general
- ¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo creemos que podemos desarrollar la relación? Objetivo general
- ¿Cómo podemos conseguirlo? Idea o estrategia general

## Acciones

228

### Acción 1

#### Descripción

- Para qué (objetivo)
- Quién lo hará / Quién puede ayudar
- Cuándo lo haremos
- Cuánto puede costar
- Cosas que hay que tener en cuenta o preparar

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Líneas de trabajo prioritarias para el plan de comunicación

### Comunicación interna

¿Qué es el plan comunitario?  
¿Quién forma parte?

(Re)construir una identidad compartida  
y pactada y sentida

### Comunicación externa

Reforzar el rol de las técnicas, de los  
servicios y de la red como  
comunicadores, vínculo con el PC

### Comunicación externa

Facilitar el acceso, la experiencia  
vivencial en el plan y la comunidad

### Comunicación pública

Conseguir que las personas que no  
se sienten de la comunidad acaben  
sintiéndose parte de ella

# Músculo comunicativo: personas y equipo

## 1. Las personas

Dibuja aquí a una de las personas que comunican en el equipamiento:	¿Cómo se llama?	
	¿Qué rol tiene?	
	¿Cuáles son sus talentos (comunicativos o no)?	
	¿Con quién comunica?	
	¿Qué tipo de cosas comunica?	
	¿Necesita algún refuerzo? ¿Cuál?	
	¿Algunas propuestas?	

230

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## 2. Espacios organizativos

Espacio	
Perfil de personas que participan	
A quién nos permite llegar	
Tipos de acciones comunicativas que se pueden hacer	
Otros aspectos de interés	

## 3. Espacios físicos

Espacio físico	
Perfil de personas que entran o lo utilizan	
Tipos de acciones comunicativas que se pueden hacer	
Otros aspectos de interés	

231

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

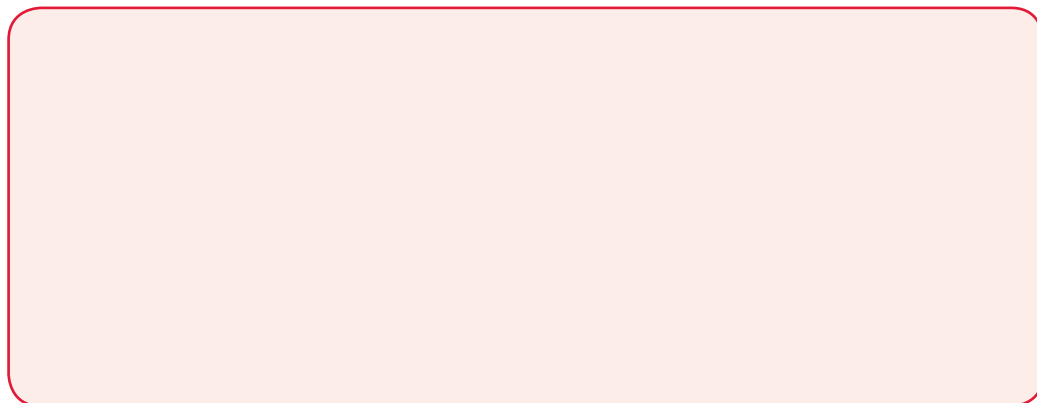
Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## 4. Herramientas

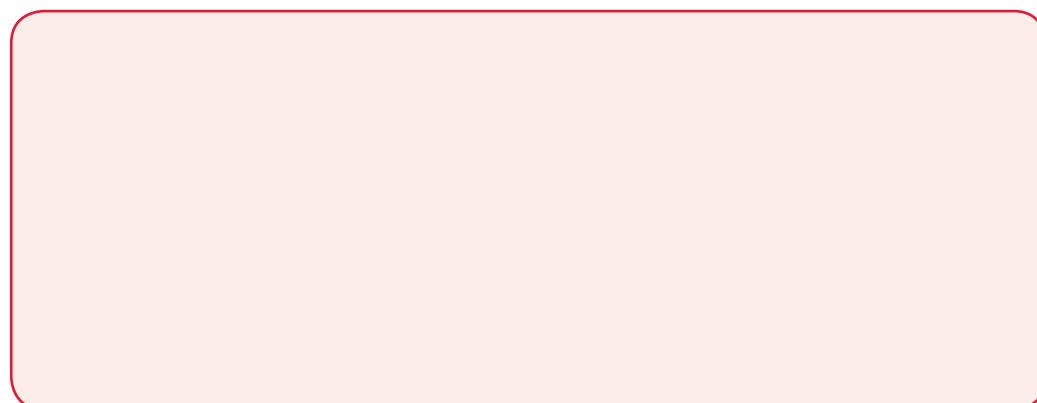
Tipo de herramienta	Herramienta concreta	¿Para qué la usamos?	¿Quién la usa?	¿Con quién comunicamos?	¿Con quién más nos gustaría comunicar	Principales retos que corregir	Principales potenciales y fortalezas	Acciones del plan de comunicación
(ejemplo: herramientas de gestión, comunicación instantánea, redes sociales, etc.)	(ejemplo: correo electrónico, carteles, WhatsApp, Twitter, Trello, etc.)				con esta herramienta? (Véase prioridades y actores estratégicos)			en las que podemos usar la herramienta (recordemos que partimos de los objetivos del plan, de las necesidades, y después pasamos a las herramientas. No hacemos acciones específicas para las herramientas)

# Notas y conclusiones sobre el músculo comunicativo

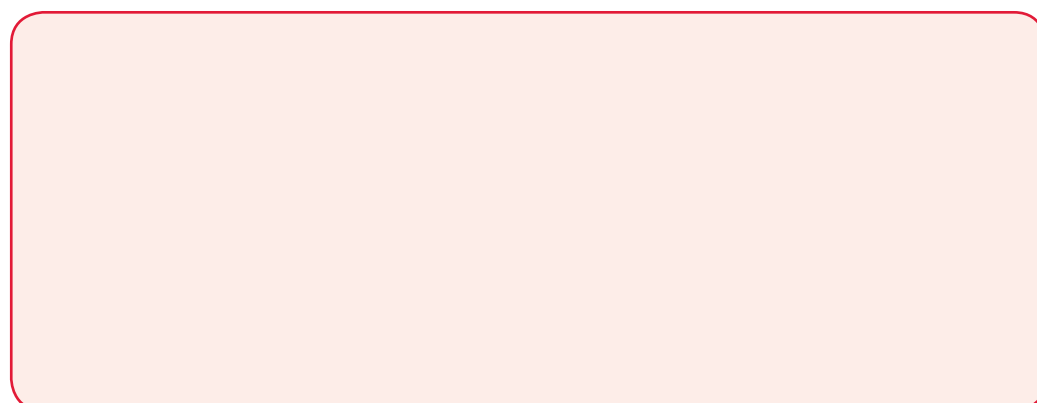
## Equipo



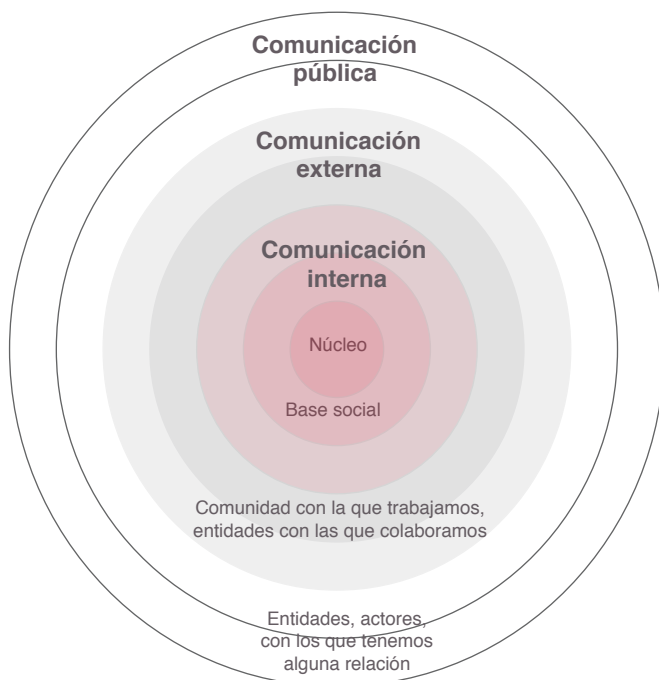
## Espacios



## Herramientas







## Comunicación interna (un ejemplo práctico de otros procesos de construcción del plan de comunicación)

Diagnóstico <i>¿Qué necesidad tenemos?</i>	Objetivos específicos <i>¿Cómo lo podemos conseguir?</i>	Acciones <i>¿Qué podemos hacer (con los medios que tenemos)?</i>
<p>Definir qué es el plan comunitario y quién forma parte de este.</p> <p>(Re)construir una identidad compartida y acordada y sentida.</p>	<p>Definir qué es el plan comunitario de manera que todo el mundo se pueda sentir identificado con él:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera breve, tipo eslogan.</li> <li>• Explicando la XXX, qué se visibilice qué es el plan.</li> <li>• Explicando qué significa la XXX, etcétera (aquí seguirían otros objetivos).</li> </ul>	<p>Plasmar el significado/eslogan en los correos electrónicos, en la web, en la cartelera y en las actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de definición previa, experimento del concepto <i>quiénes somos</i> (y <i>quiénes no</i>) en el grupo de comunicación.</li> <li>• Diseño acción encuesta (formularios de Google) a diferentes actores internos/externos para que describan el plan comunitario en conceptos clave.</li> </ul> <p>Etcétera (aquí seguirían otras acciones para los objetivos).</p>

234

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

## Comunicación interna (especificad aquí vuestro trabajo)

Diagnóstico <i>¿Qué necesidad tenemos?</i>	Objetivos específicos <i>¿Cómo lo podemos conseguir?</i>	Acciones <i>¿Qué podemos hacer (con los medios que tenemos)?</i>

## Comunicación interna: conseguir con la comunidad que la entidad funcione mejor

Intentad definir, para cada prioridad o para cada actor estratégico (según decidáis) primero la estrategia, basada en la diagnosis anterior, y, a partir de esta visión estratégica, la serie de acciones con las que queréis desarrollarla.

A continuación se muestran algunos ejemplos (que son la continuación de los ejemplos aportados en la tabla anterior) para imaginar cómo se puede trabajar cada ficha. Borrada los contenidos de las casillas de la izquierda y elaborad vuestras propias fichas.

<b>Actor/comunidad</b>	<b>Interna</b> <b>Vecinas implicadas y personas técnicas que forman parte del plan comunitario</b>
¿Cuál es la situación ahora mismo? <i>Diagnosis de partida</i>	Tras años de construcción comunitaria, parece que la visión sobre el plan comunitario ya no es tan unitaria, la acción en el barrio no se comunica ni se entiende del mismo modo y hay cierta confusión entre el proyecto técnico (oficina) y el alcance de barrio del plan comunitario.
¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo creemos que podemos desarrollar la relación? <i>Objetivo general</i>	Una visión consensuada de lo que entendemos por plan comunitario que nos permita seguir construyendo el barrio de manera alineada y solidaria.
¿Cómo lo podemos conseguir? <i>Idea o estrategia general</i>	Haciendo un proceso de participación y reapropiación de la identidad común con tantas personas y entidades como podamos.

<b>Acciones</b>	
<b>¿Qué acciones de comunicación podemos llevar a cabo para conseguirlo?</b>	
<b>Acción 1</b>	
<i>Descripción</i>	Jornada taller para pensarnos
Para qué (objetivo)	Reconstruir la significación colectiva y fortalecer la visión común del proyecto colectivo
Quién lo hará / quién puede ayudar	
	Comité técnico Visita a entidades Encuentro de barrio
Cuándo lo haremos	
Cuánto puede costar	
Cosas que tener en cuenta o preparar	Pensar el formato de encuentro de barrio Significación del plan comunitario No repetir formatos
<b>Acción 2</b>	
<i>Descripción</i>	Visita a las entidades y trabajo con las miembros de las entidades
Para qué (objetivo)	Vincular (generar vínculo, adhesión compromiso) con personas de las entidades del plan comunitario
Quién lo hará / quién puede ayudar	
Cuándo lo haremos	1. Una persona de la junta y una persona técnica 2. Grupo motor de comunicación
Cuánto puede costar	Noviembre-diciembre
Cosas que hay que tener en cuenta o preparar	Enfocar participación Evocar experiencias de qué es el PC, más vivencial Entidades: las que ya se consideran parte del PC y las que no
<b>Actor/comunidad</b>	
¿Cuál es la situación ahora mismo?	
<i>Diagnóstico de partida</i>	
¿Qué queremos conseguir?	
¿Cómo creemos que podemos desarrollar la relación?	
<i>Objetivo general</i>	
¿Cómo lo podemos conseguir?	
<i>Idea o estrategia general</i>	

<b>Acciones</b>	
<b>¿Qué acciones de comunicación podemos llevar a cabo para conseguirlo?</b>	
<b>Acción 3</b>	
Descripción	
Para qué (objetivo)	
Quién lo hará / quién puede ayudar	
Cuándo lo haremos	
Cuánto puede costar	
Cosas que tener en cuenta o preparar	
<b>Acción 4</b>	
Descripción	
Para qué (objetivo)	
Quién lo hará / quién puede ayudar	
Cuándo lo haremos	
Cuánto puede costar	
Cosas que tener en cuenta o preparar	

## Comunicación externa (con la comunidad): un ejemplo práctico de otros procesos de construcción del plan de comunicación

Diagnóstico <i>¿Qué necesidad tenemos?</i>	Objetivos específicos <i>¿Cómo lo podemos conseguir?</i>	Acciones <i>¿Qué podemos hacer (con los medios que tenemos)?</i>
Reforzar el rol de las técnicas, de los servicios y de la red como comunicadores, vínculo con el PC	<p>Son “orientadores” (y acompañantes) en la complejidad del plan. Cuando una persona llega a un espacio o a un servicio, además de recibir lo que necesita, debería poder tener un acompañamiento y una introducción sobre cómo funciona todo lo que hay en el barrio y en su red.</p> <p>Compartir el plan de comunicación y sus principales elementos con personas agentes del plan comunitario y conseguir que el plan de comunicación y sus agentes lo hagan suyo.</p> <p>Etcétera (aquí seguirían otros objetivos).</p>	<p>Generar un <b>espacio de debate amplio</b> sobre el plan de comunicación.</p> <p><b>Grupo de acogida.</b></p> <p><b>Mapa atractivo y visual sobre el plan; infografía del plan</b> + acciones para promoverla</p> <p>Etcétera (aquí seguirían otras acciones para los objetivos).</p>

238

**Dirección de Servicios de Acción Comunitaria**

Metodología para promover la perspectiva comunitaria en los equipamientos de proximidad

## Comunicación externa (especificad aquí vuestro trabajo)

Diagnóstico <i>¿Qué necesidad tenemos?</i>	Objetivos específicos <i>¿Cómo lo podemos conseguir?</i>	Acciones <i>¿Qué podemos hacer (con los medios que tenemos)?</i>

## Comunicación externa: fortalecer nuestras relaciones estratégicas con la comunidad

Intentad definir, para cada prioridad o para cada actor estratégico (según decidáis), primero, la estrategia, basada en la diagnosis anterior, y, a partir de esta visión estratégica, la serie de acciones con las que queréis desarrollarla.

A continuación se muestran algunos ejemplos (que son la continuación de los ejemplos aportados en la tabla anterior) para imaginar cómo se puede trabajar cada ficha. Borrard los contenidos de las casillas de la izquierda y elaborad vuestras propias fichas.

<b>Actor/comunidad</b>	Externa Técnicas y profesionales de los diferentes servicios y entidades del plan comunitario
¿Cuál es la situación ahora mismo? <i>Diagnosis de partida</i>	Aunque la mayoría de las profesionales tienen conciencia de trabajar en el contexto del plan comunitario, no siempre tienen la información necesaria ni las herramientas para hacer saber a las personas usuarias que las visitan qué otros servicios o programas les podrían ser útiles según sus necesidades; dar un mapa orientador que permita a las vecinas del barrio comprender el plan comunitario.
¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo creemos que podemos desarrollar la relación? <i>Objetivo general</i>	Establecer complicidades y construir una visión conjunta de las conexiones del plan comunitario para que todas las personas en posición de informadora y orientadora, del servicio que sean, dentro del plan comunitario, puedan generar sinergias entre entidades cuando trabajan con vecinas y vecinos.
¿Cómo lo podemos conseguir? <i>Idea o estrategia general</i>	Construyendo un conjunto de herramientas y bancos de información que permitan entender con facilidad a las personas técnicas y profesionales los diferentes ámbitos del plan comunitario y sus interconexiones y sinergias. Y haciendo un proceso de difusión y formación entre todas las personas de referencia.

239

**Dirección de Servicios de Acción Comunitaria**

Metodología para promover la perspectiva comunitaria en los equipamientos de proximidad

<b>Acciones</b>	
<b>¿Qué acciones de comunicación podemos llevar a cabo para conseguirlo?</b>	
<b>Acción 1</b>	Hacer una infografía sobre el plan comunitario
<i>Descripción</i>	Opciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital o papel.</li> <li>• Infografía de tablas con dibujos (relatoría).</li> <li>• Mezcla del mapa físico y el conceptual.</li> <li>• Jugar con el logotipo de la piña.</li> </ul>
Para qué (objetivo)	Compartir, dar a conocer, situar, entender qué es el plan comunitario
Quién lo hará / quién puede ayudar	Puede ayudar a la relatoría visual del Encuentro de Barrio del 2017
Cuándo lo haremos	1.º trimestre del año

<b>Acciones</b>	
<b>¿Qué acciones de comunicación podemos llevar a cabo para conseguirlo?</b>	
<b>Acción 1</b>	
<i>Descripción</i>	
Cuánto puede costar	30 horas de una persona voluntaria 500 euros encargo profesional + trabajo equipo interno (2 personas por 10 horas)
Cosas que tener en cuenta o preparar	
<b>Acción 2</b>	
<i>Descripción</i>	
Para qué (objetivo)	Tener un repositorio de informaciones básicas del plan
Quién lo hará / quién puede ayudar	Que los diferentes agentes (trabajadoras, técnicas y vecinas) tengan acceso a la información y conocimiento de lo que pasa en el barrio
Cuándo lo haremos	Participativo
Cuánto puede costar	
Cosas que tener en cuenta o preparar	
<b>Actor/comunidad</b>	
¿Cuál es la situación ahora mismo?	
<i>Diagnos de partida</i>	
¿Qué queremos conseguir?	
¿Cómo creemos que podemos desarrollar la relación?	
<i>Objetivo general</i>	
¿Cómo lo podemos conseguir?	
<i>Idea o estrategia general</i>	
<b>Acción 3</b>	
<i>Descripción</i>	
Para qué (objetivo)	
Quién lo hará / quién puede ayudar	
Cuándo lo haremos	
Cuánto puede costar	
Cosas que tener en cuenta o preparar	



<b>Acción 4</b>	
<i>Descripción</i>	
Para qué (objetivo)	
Quién lo hará / quién puede ayudar	
Cuándo lo haremos	
Cuánto puede costar	
Cosas que tener en cuenta o preparar	

## Comunicación pública (un ejemplo práctico de otros procesos de construcción del plan de comunicación)

Diagnóstico <i>¿Qué necesidad tenemos?</i>	Objetivos específicos <i>¿Cómo lo podemos conseguir?</i>	Acciones <i>¿Qué podemos hacer (con los medios que tenemos)?</i>
Conseguir que las personas que no se sienten de la comunidad acaben sintiéndose parte de ella	<p>Vínculo, comunicación relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar y abrirse a nuevas propuestas que puedan motivar a participar a vecinas que no se sienten parte.</li> <li>• Aprovechar (quedarse) la dinámica de comunicación del proceso de convivencia.</li> </ul> <p>Trabajar desde la perspectiva de comunicación popular: las vecinas comunican a través de nuestros medios; explicamos sus historias, sus vidas, sus propuestas o ideas.</p>	<p>Incluir una receta en cuatro idiomas en cada publicación mensual. <i>Cada mes, una propuesta de una cultura diferente. Vincular a personas del taller de cocina para que propongan y escriban las recetas; vincular a otras personas de comunidades a quienes queremos llegar, para que propongan recetas o se encarguen de su traducción.</i></p> <p><i>Hacer el editorial (con un pequeño resumen de contenidos) de la revista anual en cuatro idiomas. Conseguir a tres personas que puedan traducir el editorial a los otros idiomas.</i></p>

242

**Dirección de Servicios de Acción Comunitaria**

Metodología para promover la perspectiva comunitaria en los equipamientos de proximidad

## Comunicación pública (especificad aquí vuestro trabajo)

Diagnóstico <i>¿Qué necesidad tenemos?</i>	Objetivos específicos <i>¿Cómo lo podemos conseguir?</i>	Acciones <i>¿Qué podemos hacer (con los medios que tenemos)?</i>

## Comunicación pública: implicar al mundo e implicarnos en las dinámicas transformadoras

Intentad definir, para cada prioridad o para cada actor estratégico (según decidáis) primero la estrategia, basada en la diagnosis anterior, y, a partir de esta visión estratégica, la serie de acciones con las que queréis desarrollarla.

<b>Actor/comunidad</b>	
¿Cuál es la situación ahora mismo? <i>Diagnosis de partida</i>	
¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo creemos que podemos desarrollar la relación? <i>Objetivo general</i>	
¿Cómo lo podemos conseguir? <i>Idea o estrategia general</i>	

243

**Dirección de Servicios  
de Acción  
Comunitaria**

Metodología para  
promover la  
perspectiva  
comunitaria en los  
equipamientos de  
proximidad

<b>Acciones</b>	
<b>¿Qué acciones de comunicación podemos llevar a cabo para conseguirlo?</b>	
<b>Acción 1</b>	
<i>Descripción</i>	
Para qué (objetivo)	
Quién lo hará / quién puede ayudar	
Cuándo lo haremos	
Cuánto puede costar	
Cosas que tener en cuenta o preparar	
<b>Acción 2</b>	
<i>Descripción</i>	
Para qué (objetivo)	
Quién lo hará / quién puede ayudar	
Cuándo lo haremos	
Cuánto puede costar	
Cosas que hay que tener en cuenta o preparar	

<b>Acciones</b>	
<b>¿Qué acciones de comunicación podemos llevar a cabo para conseguirlo?</b>	
<b>Actor/comunidad</b>	
¿Cuál es la situación ahora mismo? <i>Diagnos de partida</i>	
¿Qué queremos conseguir? ¿Cómo creemos que podemos desarrollar la relación? <i>Objetivo general</i>	
¿Cómo lo podemos conseguir? <i>Idea o estrategia general</i>	
<b>Acción 3</b>	
<i>Descripción</i>	
Para qué (objetivo)	
Quién lo hará / quién puede ayudar	
Cuándo lo haremos	
Cuánto puede costar	
Cosas que hay que tener en cuenta o preparar	
<b>Acción 4</b>	
<i>Descripción</i>	
Para qué (objetivo)	
Quién lo hará / quién puede ayudar	
Cuándo lo haremos	
Cuánto puede costar	
Cosas que hay que tener en cuenta o preparar	

## Presupuesto total

<i>Gastos</i>	<i>¿Quién lo pone...?</i>
<b>Comunicación interna</b>	
Acción 1	
Acción 2	
Acción 3	
Acción 4	
Subtotal	
<b>Comunicación externa</b>	
Acción 1	
Acción 2	
Acción 3	
Acción 4	
Subtotal	
<b>Comunicación pública</b>	
Acción 1	
Acción 2	
Acción 3	
Acción 4	
Subtotal	
<b>Otros</b>	
<b>Total</b>	

Calendario del plan de comunicación

	Quién / con quién	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviem- bre	Diciembre	Enero -junio
Comunicación interna														
Acción 1														
Acción 2														
Acción 3														
Acción 4														
Comunicación externa														
Acción 1														
Acción 2														
Acción 3														
Acción 4														
Comunicación pública														
Acción 1														
Acción 2														
Acción 3														
Acción 4														
Otros														